



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Paremman seuran puolesta

Kehittämissuosituksia Jyväskylän Naisvoimistelijoiden kilpailu- ja
valmennustoimintaan

Sanni Husari

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

04 / 2013

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Sanni Husari	Sivumäärä 70 ja 5 liitesivua
Työn nimi Paremmen seuran puolesta. Kehittämissuosituksia Jyväskylän Naisvoimistelijoiden kilpailu- ja valmennustoimintaan	
Ohjaava opettaja Pekka Kaunismaa	
Työn tilaaja ja työelämäohjaaja Jyväskylän Naisvoimistelijat ry, Emmi Raitanen	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Jyväskylän Naisvoimistelijoiden kilpailun ja valmennuksen toimialan valmentajien tämänhetkisiä tuntemuksia valmennustyöhönsä liittyen, tunnistaa niistä kehittämistä kaipaavia kokonaisuuksia ja laatia niiden perusteella hyödyllisiä kehittämissuosituksia toiminnan edelleen kehittämiseksi. Jyväskylän Naisvoimistelijat kun on jo alueellisesti merkittävä lasten ja nuorten liikuttaja ja Suomessa yksi lajin tunnetummista voimisteluseuroista.</p> <p>Opinnäytetyössäni tarkastelen yleisesti, mitä valmentajuus on, minkälainen on sen sija suomalaisessa kansalaistoiminnassa sekä millaisina toimijoina valmentajat itse itsensä kokevat. Työn teoreettinen viitekehys rakentuu kansalaistoiminnan, urheiluseurojen ja valmennuksen lainalaisuuksista. Opinnäytetyöni on kehittämissuuntautunut pohdinta, jossa sovellan jo olemassa olevaa tietoa ja uutta kerättyä tietoa JNV:n toiminnan kehittämisen työkaluksi. Tarkastelen, miten seuran ja erityisesti valmentajien toimintaa voisi järjestö- ja vapaaehtoistyön kannalta katsottuna kehittää. Olen rajannut kehittämisideani, ja tutkimuskysymykseni kuuteen aihepiiriin, joita ovat osallisuus, yhteisöllisyys, yhteistyö, osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen, laadunvarmistus sekä organisaation tunteminen ja yhteiset toimintamallit.</p> <p>Aineistoni olen kerännyt erilaisin menetelmin ja analysoinnissa on kyse monen erilaisen menetelmän yhdistämisestä. Sähköinen Webropol -kysely valikoitui vastaajajoukon eli koko JNV:n valmentajajoukon suuruuden vuoksi kätevimpänä vaihtoehtona. Aineistoa keräsin lisäksi seuran toiminnanjohtajan haastattelulla, seuran valmentajien työnohjauksen kalvosarjoja analysoimalla sekä työnohjauksessa vetämäni Learning Cafe- oppimisfoorumin avulla.</p> <p>Tuloksia analysoin kehittämisen näkökulmasta: mitä voisi kehittää ja miten? Avainasemassa oli kehittämiskohteiden tunnistaminen ja oikeasuuntainen kehittäminen. Kaikki kehittämisteemani ovat vaikutussuhteessa ja jopa riippuvaisia toisistaan.</p> <p>Aineistojen mukaan valmentajat eivät itse ole kovin innokkaita vapaaehtoisia, mutta sitäkin enemmän he kokevat kannustavansa valmennettaviaan aktiiviseen seuratyöhön. He ovat luottavaisia omaan osaamiseensa ja jakavat sitä mielelleen eteenpäin, mutta toivovat enemmän tietojen ja taitojen jakamisen tilanteita ja yhteistyötä edistäviä toimintoja. Viestinnässä on heidän mielestään paljon parantamisen varaa ja he kaipaavat seuralta enemmän tukea työssä jaksamiseen. Seuran valmentajat näkevät koulutuksen hyvin tärkeänä ja kaipaavat yhtenäisempiä toimintalinjoja laadukkaamman toiminnan takaamiseksi</p> <p>Opinnäytetyöni on vahvasti työelämänlähtöinen, sillä tuotan tietoa Jyväskylän Naisvoimistelijoiden kilpailun ja valmennuksen toimialan toiminnan hyväksi. Tutkimuksen tuloksiin nojaamiani kehittämissuosituksia on mahdollista ja toivottavaakin hyödyntää myös muissa urheiluseuroissa.</p>	
Asiasanat kansalaistoiminta, kolmas sektori, urheiluseura, valmennus, kehittäminen	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Civic Activities and Youth Work

ABSTRACT

Author Sanni Husari	Number of Pages
Title For better company. Development ideas for Jyväskylän Naisvoimistelijat's competition and coaching activities.	
Supervisor(s) Pekka Kaunismaa	
Subscriber and/or Mentor Jyväskylän Naisvoimistelijat ry, Emmi Raitanen	
Abstract <p>Purpose of this study was to research the gymnastic coaches of Jyväskylän Naisvoimistelijat and examine their coaching feelings related to their work, to identify the need of the development and make some developmental recommendations for further development. Jyväskylän Naisvoimistelijat have a regional importance of children and young people's mover. In Finland, it is one of the best known gymnastic clubs.</p> <p>In this thesis I examines general, what coaching is, what is its position in the Finnish civil action and what kind of actors coaches themselves are experiencing. The theoretical framework is based civic activities, sports clubs and coaching regularities. My final thesis is a development-oriented reflection, where I apply the existing knowledge and new information and gathered JNV's developmental tool. I look how the activities of the club and coaches could develop from the point of view of NGO and voluntary work. I have limited my development ideas and the research question into six themes, which are participation, collaboration, cooperation, skills identification and development, quality assurance, as well as the organization's knowledge and common operating models.</p> <p>I have collected my materials with different methods and in analyzing I combine them. I used electronic Webropol-inquiry because it was the handiest option to deal with a large set of respondents. Other materials were club's executive's interview, PowerPoint Dias from coaches job counseling and Learning Cafe learning platform.</p> <p>I analyzed the results of developmental point of view: what could be improved and how? The key point were identify improvement areas and develop them in to the right direction. All my development themes are effect in relation and they also are dependent on each other.</p> <p>According to data, the coaches themselves are not very enthusiastic volunteers, but even more they feel they encourage gymnasts to active club work. They are confident in their own skills and they like to share it. Same time they hope to have more knowledge and skills sharing events and activities that promote cooperation. Communication, in their opinion, have a lot of room for improvement and they need more support from clubs include coping. Club coaches see the importance of education and the need of more coherent policy action in order to ensure a better quality.</p> <p>My final thesis work is strongly associated with working life, because I produce information for Jyväskylän Naisvoimistelijat's competition and training activities. The research recommendations for further development are possible, even desirable to use for other sports clubs too.</p>	
Keywords citizenship, the third sector, sport club, coaching, development	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn aihe ja tavoite	6
1.2 Opinnäytetyön kytkeytyminen yhteisöpedagogin opintoihin	7
1.3 Työn vaikutus ja tarpeellisuus toimialalla	8
2 JOUKKUEVOIMISTELUA SUOMESSA JA JYVÄSKYLÄSSÄ	9
2.1 Jyväskylän Naisvoimistelijat ry – alueellisesti merkittävä liikuttaja	11
2.2 Kilpailun ja valmennuksen toimiala	14
2.3 Valmentajana JNV:ssä – omat kokemukseni	16
3 KANSALAISTOIMINTAA JA URHEILUA KOLMANNELLA SEKTORILLA	17
3.1 Urheiluseurat	18
3.2 Urheiluvalmennus	20
3.3 Voimisteluvalmentajat	23
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
4.1 Kehittämissuunnitelma tutkimuksen tehtävänä	26
4.2 Tutkimuskysymykset	27
4.3 Kysely, haastattelu ja Learning Cafe aineistonkeruumenetelminä	33
5 TULOKSET	35
5.1 Osallisuus valmentajissa	36
5.2 Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen	40
5.3 Valmentajien välisestä yhteistyöstä	42
5.4 Yhteisöllisyyden tunne	44
5.5 Laadunvarmistus	47
5.6 Organisaation tunteminen ja yhteiset toimintatavat	49
6 KEHITTÄMISSUOSITUKSET	52
7 LOPUKSI	65
LÄHTEET	68
LIITTEET	71

1 JOHDANTO

Kimaltavia paljetteja, hiuslakan tuoksua, pitkiä kisaviikonloppuja ja kevätinäytöksiä. Venähtäneitä nivelsiteitä, ratkenneita päkiätossuja, litroittain hikeä ja satoja mustelmia. Lepakkovuoroja, kannustavia äitejä, sekä ilon että surun kyyneleitä ja vaativia valmentajia. Näiden kaikkien parissa olen viettänyt 16 vuotta elämästäni, joten väitän tietäväni jotain joukkuevoimistelusta. Vaikka ammattivalmentajaksi en ole ikinä haaveillut - saatikka ammattivoimistelijaksi, koska sellaista ei meidän lajissa ole olemassa - on voimistelumaailma tulevaisuuden työpaikkana kiehtonut jo vuosia. Mikä voisi olla mahtavampaa kuin oman harrastuksen jalostaminen ammatiksi asti?

Joukkuevoimistelua olen harrastanut 6-vuotiaasta asti kilpatasolla reilut viisitoista vuotta, mutta omakohtaiset kokemukset valmentajana ovat hieman tuoreempia. Valmennusurani alkoi tammikuussa 2009 kasvattiseurani Keravan Naisvoimistelijoiissa, jossa ehdin valmentaa noin puolitoista vuotta 12–16-vuotiaita tyttöjä. Tiesin jo tuolloin, ettei voimistelumaailma unohdu, joten löysinkin itseni uudestaan valmennustöistä pienen tauon jälkeen Jyväskylästä keväällä 2012. Jyväskylän Naisvoimistelijat on siis minulle käytännössä erittäin uusi tuttavuus. Nyt reilu vuoden seurassa toimimisen jälkeen löydän itseni kolmen joukkueen valmentajana sekä kilpailun ja valmennuksen toimialan (KiVa) kuusihenkisen kehittämistiimin jäsenenä. Olen ehtinyt myös toimia muutamien seuratapahtumien järjestäjätiimissä muun muassa talkoolaisrekrytoijana ja kisatoimiryhmäläisenä. Olen myös ollut mukana leiritoiminnan kehittämistiimissä ja vapaaehtoisesti aikatauluttanut koko seuran viikonloppuleirejä. Mutta mikä saa tämänkin helposti stressaantuvan ja ahdistuvan pienen ihmisen tarttumaan vapaaehtoisena kaiken näköisiin tehtäviin? Vaikka en omiakaan motiivejani aina tunnista, tahdotaisin silti selvittää, mikä ajaa muutamat muut jo valmennustöihinsä hukkuvat valmentajat hoitamaan sellaisia seuran asioista, jotka varsinaisesti eivät sisälly valmennustyön piiriin? Entä miksi toisille puolestaan eivät kaikkien yhteiset työt kuulu ollenkaan? Eikö yhdessä oltaisi vahvempia?

Valmentajan työ on jollekin vain harrastus, toiselle pienen taskurahan paikka ja kolmannelle keino toteuttaa unelmia. Jokaisen motiiveja täytyy muistaa kunnioittaa, oli valmentaminen sitten sydämen asia tai ei. Oma sydämeni ainakin kuuluu varmasti

koko loppuikäni voimistelulle. Siksi olen mielissäni siitä, että tilaisuus tehdä opinnäytetyöni juuri voimisteluun liittyen sattui kohdalleni. Tutkimustyö Jyväskylän Naisvoimistelijoissa antaa minulle sellaista perspektiiviä voimistelumaailmasta, johon en aikaisemmin ole tajunnut kiinnittää huomiota. Voimistelua harrastava nuori tyttö kun tuskin käsittää sitä valtavaa koneistoa, joka pyörii mahdollistaen tämän kyseisen nuoren kilpaurheiluharrastuksen. Itsekään en olisi nuorempana osannut arvata kuinka paljon harrastukseni eteen tehdään töitä. Nyt ymmärrän, ja haluan ymmärtää vieläkin enemmän. Siksi tässä nyt kirjoitan.

Opinnäytetyöni lähtökohtana on omakohtainen kokemusasiantuntijuus, joka prosessin syntyhetkellä jalostui tutkimus- ja kehittämisaiheeksi. Omat kokemukset ja tunteukset toimivat ponnahduslautana työlle, jossa koulutuksella hankittu ammatillinen osaaminen kohtaa lähes koko elämän kestäneen harrastuksen.

Haluan kiittää Jyväskylän Naisvoimistelijoita ja erityisesti toiminnanjohtajaa Emmi Raitasta, että sain toteuttaa opinnäytteeni rakkaan lajini seuratoiminnassa ja laajentaa näkemystäni laadukkaan seuran toimijana. Iso kiitos kuuluu myös ohjaajalleni Pekka Kaunismaalle erityisen asiantuntevasta, maltillisesta ja kannustavasta ohjaustyylistä.

1.1 Työn aihe ja tavoite

Tutkimustavoitteena on selvittää Jyväskylän Naisvoimistelijoiden valmentajien tämänhetkisiä tuntemuksia valmennustyöstään ja niiden pohjalta kehittämis ehdotusten laatiminen kilpailun ja valmennuksen toimialalla. Tarkoituksena on tuottaa käyttökelpoista tietoa ja hyödynnettäviä toimintamalleja sekä kehittää ja uudistaa kilpailun ja valmennuksen toimialaa. Pohjaan tekstiäni sekä omiin havaintoihini ja kokemuksiini ja niistä muodostamiini johtopäätöksiin että teettämäni tutkimuksen tuloksiin. Olen kansalaistoimintaan ja järjestötyöhön erikoistuneena rajannut tutkimusaiheeni JNV:n kilpavalmennuksen seuratoiminnallisiin aihealueisiin. Tutkimukseni ulkopuolelle jää liikunnallisten ja urheilullisten toimintojen kehittäminen. Keskityn laadukkaan, yhteisöllisen ja aktiivisen seuratoiminnan kehittämiseen, en harjoitusolosuhteiden, rahapolitiikan tai kilpailuissa menestymisen edistämiseen.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 71–72,74) luettelevat hyviksi tutkimusaiheen kriteereiksi sen, että aihe kiinnostaa henkilökohtaisesti, aihe on tieteenalalla sopiva, sen tutkiminen opettaa ja jossa omat kyvyt ja kokemukset pääsevät esiin. Nämä kriteerit omassa työssäni kyllä toteutuvat. En voisi kuvitella tekeväni näinkin suurena kouluprojektina mitään sellaista, minkä tekemiseen en saisi sydäntäni mukaan. Lisäksi keskityn elämässä mieluummin tulevaan kuin menneeseen, joten siksikin tulevaisuusorientoitunut työ Jyväskylän Naisvoimistelijoiden kilpailun ja valmennuksen toimialan toiminnan kehittämiseksi sopii minulle kuin nuttura päähän.

1.2 Opinnäytetyön kytkeytyminen yhteisöpedagogin opintoihin

Koska koulutusohjelmamme tavoitteena on kouluttaa meistä kehityshakuisia ja yhteiskuntakriittisiä asiantuntijoita, on työni kirjaimellisesti näyte siitä kehittämisen halusta, joka minussa tällä hetkellä vallitsee. Uskon yhteisöllisyyden ja yhteistyön voimaan, jonka tuloksena koulutuksen kasvattama yhteisöllisen ajattelutapa näkyy myös tässä opinnäytteessä. Työympäristön analysointi, työelämälähtöisten ongelmien ratkaiseminen ja yhteisön kehittäminen osallistavin toimintamuodoin ovat omaa osaamisalaani. Olen tunnistanut sen, joten nyt hyödynnän ja tuon esille omaa erikoisosaamistani Jyväskylän Naisvoimisteliijoissa. Aivan kuten yhtenä kehittämisosaalueena kannustan seuran valmentajia itsekin niin tekemään, jotta kaikki seurassa oleva osaaminen saadaan valjastettua. Kehittämisosaamiseni työelämälähtöisten ongelmien ratkaisemisessa kehittää valmiuksiani toimia alalla jatkossakin, sillä tämän työn aikana analysoin ja toimin tutkijana organisaatiossa, jossa itse työskentelen. Näin myös jatkuvasti prosessini aikana kyseenalaistan ja arvioin omaa työtäni. Tämä onkin upea mahdollisuus kehittyä sekä yhteisöpedagogina että valmentajana. (HUMAK opinto-opas 2013)

Olen opinnoissani erikoistunut järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen. Siksi olen erityisen iloinen, että pystyn opinnäytetyölläni syventämään ammatillista osaamistani juuri urheiluseurassa eli kolmannen sektorin toimijassa. Olen opiskellut muun muassa yhteiskunnallisia muutosprosesseja, järjestöjen nykyhetken ja tulevaisuuden haasteita, vapaaehtoistoimintaa ja sen organisoimista sekä strategista kehittämistyö-

tä järjestötyössä. Myös projektitoiminnan lainalaisuudet ja kansainvälinen kansalais-toiminta ovat tulleet tutuiksi samoin kuin järjestöjäsenten osallistumisen edistäminen ja heidän motivointi ja innostaminen. Tässä projektissa ehkä syvin tarkoitusperäni onkin juuri valmentajien innostaminen aktiivisempaan seuratoimintaan. (HUMAK opinto-opas 2013)

Koko opintopolkuni ajan olen suuntautumisopintojeni ohella käynyt läpi niitä asioita, joita työelämässä myöhemmin kohtaan. Jo nyt havaitseen, että käymistäni kursseista on alalla aidosti hyötyä. Vaikka järjestötyön suuntautumisopinnoista olen saanut irti eniten, on ehdottomasti hyötyä ollut myös opinnäytetyöhön liittyvistä opinnoista ja esimerkiksi viestinnän ja markkinoinnin sekä liikuntakasvatuksen kursseista. Ja vaikka tuskin valmistuttuani tunnen olevani täydellinen ammattilainen, on kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma antanut käytettävät työkalut ammattilaisuuden rakentamiselle. Olen pohjimmiltani todella iloinen ja ylpeä koulutuksestani ja uskon, että tämä oli ehdottomasti minulle oikea ratkaisu jopa loppuelämäni kannalta.

1.3 Työn vaikutus ja tarpeellisuus toimialalla

Opinnäytetyöni on vahvasti työelämälähtöinen. Vaikka JNV:n valmentajat eivät työyhteisönä tavallinen yhteisö olekaan, voi sitä silti tarkastella yhtenä työryhmänä organisaation sisällä. Seuran kilpailun ja valmennuksen toimialan kehittämisideani syntyivät siitä, että minulla yksinkertaisesti oli vapaat kädet tarttua niihin haasteisiin, jotka esimerkiksi valmentajien työnohjauksessa ovat esille nousseet. Vaikkei alun perin JNV minulta työtä tilannutkaan, on työn tarpeellisuudesta puhuttu juuri työnohjauksessa sekä seuran toiminnanjohtajan ja muutaman muun henkilön kanssa jo aiemmin. Osoitin monella taholla, että olen kiinnostunut haastavasta työrupeamasta ja onnekseni ajatukseni otettiin positiivisesti vastaan.

Siitä huolimatta, vaikka opinnäytteeni JNV:lle teenkin, pyrin sellaiseen lopputulokseen, jota muutkin urheilu- ja voimisteluseurat voivat käyttää hyväkseen. Ongelmat valmennuksen saralla kun yleensä ovat sellaisia, jotka toistuvat muissakin organisaatioissa. Asiat, jotka JNV:ssä tuottavat päänsäivä, aiheuttavat varmasti harmaita

hiuksia myös muissa liikuntaseuroissa. Kehittämistä kaipaavat osa-alueet eivät siis ole laji- tai seurasidonnaisia, vaan niitä esiintyy muissakin organisaatioissa.

Opinnäytetyöni teemat käyvät loistavasti yhteen seuran teemavuoden kanssa: Tämänvuotinen painopistealue ”Tunne JNV – JNV- tunne!” käynnistää seurassa muutenkin toimia yhteisöllisyyden ja avoimemman seuran hyväksi. Tutkimukseni, sen tulokset ja niitä seuraavat kehittämissuositukset ovat toiminnanjohtajan mielestä konkreettisesti hyödyksi tänä vuonna palkattavalle valmennuspäällikölle ja hänen kehittämistyölleen. Koska tutkimukseni perustuu työelämälähtöiseen tutkimusongelmaan, saadaan tulokset saman tien käyttöön. Kehittämistyö JNV:ssä ei kuitenkaan missään nimessä jää tähän. Työni on vain pieni osa, yksi lyhyt prosessi jatkuvan kehittämistyön matkan varrella.

2 JOUKKUEVOIMISTELUA SUOMESSA JA JYVÄSKYLÄSSÄ

Joukkuevoimistelu on suomalaisesta naisvoimistelusta kehittynyt kansainvälinen kilpaurheilulaji. Sen juuret juontavat sadan vuoden taakse naisvoimisteluliikkeen, tuon tyttöjä ja nuoria naisia aktivoineen liikuntamuodon, alkujuurille. Laji alun perin kehittyi täyttämään naisten henkisiä ja fyysisiä tarpeita sekä edistämään naisten oikeuksia. Naisvoimistelu liikuntamuotona kasvatti kunnon ja oman kehon arvostuksen lisäksi naisliikkeenä myös yhteisöllisyyttä ja vastuullisuutta. (Laine & Sarje 2002, 4).

Ajan saatossa naisvoimistelu sai uusia toimintamuotoja ja aatteellinen kansalaistointapohjainen liikuntaliike muuttui kilpailullisemmaksi, urheilullisemmaksi ja kaupallisemmaksi. Uusia voimistelun ”tuotteita” alkoi muodostua, kun voimisteluseuratoiminnan rahoittamiseksi alettiin tarjota palveluita, kuten aerobic-harjoitustunteja seuran ulkopuolisille. Tilausta liikuntapalveluille oli, ja nykyään edelleen moni nainen pitää yllä kuntoaan voimistelupohjaisella liikunnalla. Naisvoimistelun aatteellisuus ei ole enää entisaikojen tasolla, vaan se on sulautunut muuhun urheiluun. Nyt kun ainutlaatuinen naisvoimisteluliike on perinteisten ja uusien toimintakulttuurien tienhaarassa, kysymykseksi jää, onko perinteinen järjestöpohjainen ja kansanliikeluontoinen suomalainen naisvoimistelu jäämässä historiaan? (Laine & Sarje 2002, 60-61.)

Siitä huolimatta, vaikka aatteellisuus ja perinteikkyyys ovat kaventuneet, on suomalainen naisvoimistelu kuitenkin säilynyt kansallisena ja kansainvälisenä ”käyntikorttinamme” (Laine & Sarje 2002, 4), sillä tällä hetkellä joukkuevoimistelu on kansainvälisesti levinnyt kilpaurheilulaji, jossa Suomi on maailman kärkimaita. Suomi on saavuttanut kahdeksan kertaa maailmanmestaruuden sen jälkeen, kun lajissa alettiin kilpailla mestaruuksista vuonna 2000. Laji on myös täällä kotimaassa Voimistelun kattojärjestön, Suomen toiseksi suurimman lajiliiton, Suomen Voimisteluliitto Svolin ry:n lajeista suurin. Lajiliitto liikuttaa naisia ja tyttöjä eniten Suomessa, on suurin aikuisten liikuttaja ja toiseksi suurin lasten ja nuorten liikuttaja. Liiton alla toimii noin 400 seuraa ja yli 120 000 jäsentä. Arvoina Svolilla on tuottaa voimistelun iloa ja elämyksiä sekä onnistumisia yhdessä toimien. Se antaa laadukkaita mahdollisuuksia koko elämäkaarella. (Suomen Voimisteluliitto 2012.)

Joukkuevoimistelu on urheilulaji, jossa taide ja huippu-urheilu yhdistyvät elämykselliseksi kokonaisuudeksi taidon, voiman, liikkuvuuden, virtaavuuden, tasapainon, yhtäaikaisuuden ja tulkinnan voimin. Joukkueena tekeminen vaatii täydellistä samankaltaisuutta ja yhdenaikaisuutta, joten menestymisen eteen jokaisen joukkueen jäsenen on tehtävä töitä kurinalaisesti, jotta harjoittelu tuottaa tulosta. Laji on vielä ainakin vielä tällä hetkellä täysin naisten hallitsema, vaikka säännöissä ei kielletä miesten osallistumista. Naisten laji tuo urheiluseuratoimintaan oman mausteensa. Ja koska joukkuevoimistelu on joukkuelaji, on sillä oma merkityksensä sekä harjoittelulle että sen ulkopuoliselle toiminnalle. Yksilösuoritukset eivät ole pääosassa, joten yhteen hiileen puhaltaminen harrastuksen tukijoukoissa ja seurarakenteissa on myös tärkeää.

Joukkuevoimistelu on verrattain pienen budjetin urheilulaji, vaikka harrastaminen paljon maksaakin. Koska joukkuevoimistelussa ja sen lajiliitossa ei liiku suuria rahasummia, eivät urheilijat voi jalostaa harrastustaan ammatiksi asti. Toiminta on urheiluseurapohjaista, eikä kilpailuissakaan rahapalkintoja ansaita. Se korostaa lajin kansalaistoiminnallista luonnetta sekä tekee vapaaehtoisista ja talkoolaisista entistä tärkeämpiä toimijoita. Kaikki tapahtumat kansainvälisistä kilpailuista ja festivaaleista lähtien toteutetaan lähes puhtaasti vapaaehtoistyön voimin. Siksi sen osaava johtaminen ja organisoiminen ovat välttämätöntä lajin jatkumon kannalta.

2.1 Jyväskylän Naisvoimistelijat ry – alueellisesti merkittävä liikuttaja

Jo vuonna 1917 toimintansa aloittanut Jyväskylän Naisvoimistelijat ry (JNV) on yksi Suomen suurimmista voimisteluseuroista ja Keski-Suomen urheiluseuroista. Vuonna 2012 seurassa oli 2401 jäsentä. Seuran toiminta-ajatuksena eli missiona on luoda voimisteluliikunnan avulla *"elämäniloa, elämyksiä ja energiaa lapsille, nuorille ja aikuisille"*. Seuran arvoja puolestaan ovat vapaaehtoisuus, ihmisläheisyys, yhteisöllisyys ja laadukkuus; seuratyö perustuu vapaaehtoisuuteen, toiminta on harrastajia varten, yhteisöllisyys on voimavara ja laatua ylläpidetään jatkuvalla kouluttautumisella. JNV tarjoaa mahdollisuuden harrastaa voimisteluliikuntaa monin erilaisin tuntivaihtoehtoin sekä se antaa laadukasta valmennusta joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin lajeissa. Seura on myös voimisteluliikunnan Sinettiseura ja Priima-aikuisliikunnan laatusseura. Sinetti takaa laadukkaan lasten ja nuorten liikuntatoiminnan ja Priima-sertifikaatti laadukkaan aikuisten kunto- ja terveysliikunnan tarjonnan. (Jyväskylän Naisvoimistelijat 2013a.) Laadukkaasta toiminnasta kertoo vuoden 2012 lopulla ansaittu Kultainen Sinetti ja Vuoden Sinettiseura – palkinto.

Yksi JNV:n suurimmista strategisista linjauksista lasten ja nuorten harrasteliikunnassa sekä kilpavalmennuksen saralla on juuri mainitsemani Nuoren Suomen Sinettiseurana toimiminen. Sinettiseura huolehtii muun muassa lasten ja nuorten kasvun tukemisesta, koulutetuista ohjaajista sekä heidän motivoimisesta ja palkitsemisesta. Sinettiseuralla on omat sääntönsä myös lasten kilpailutoimintaa koskien: esimerkiksi alle 12-vuotiaat eivät ota osaa kansainvälisiin kilpailuihin. (Jyväskylän Naisvoimistelijat 2013b.) Vuosittaisen toimintasuunnitelman mukaan Sinettiseurakriteerien toteutumista seurataan seurassa tällä hetkellä harrasteliikunnan kehittäjän toimesta. Hän pitää huolen kausisuunnitelmien ja pelisääntöjen palautumisesta ja antaa tarvittaessa niistä palautetta. (JNV Toimintasuunnitelma 2013.)

Visio puolestaan kertoo yhdistyksen toivotusta tulevaisuuden tilasta (Heikkala 2002, 184). JNV:n visio vuodelle 2017 on: "100-vuotias JNV on haluttu, menestyvä ja laadukas liikuntaseurojen edelläkävijä" (Jyväskylän Naisvoimistelijat 2013a). Vaikka visiot yleensä ovat hieman korkealentoisia, tässä JNV ei ole tavoitellut tähtiä, vaan on

tietoinen siitä, että visio on mahdollista saavuttaa. Harjkin (2004, 46) muistuttaa, että vision pitää olla kunnianhimoinen, jotta ihmiset ponnistelisivat enemmän sen eteen. JNV:n visio ei kuitenkaan itsessään kerro, minkälaisia keinoja sen saavuttamiseksi pitää tehdä.

Vision eteen tehdään teitä vuosittain, sillä JNV laatii jokaiselle vuodelle oman toimintasuunnitelmansa. Toimintasuunnitelma, tuttavallisemmin ToSu, on yhdistyksen tai järjestön toiminnan suunnitteluun liittyvä asiakirja. Siinä kuvataan yleensä suunnitelmaa, keskeisimpiä asioita sekä tavoitteita tulevalle vuodelle (Yhdistystieto 2012) ja sen sisällön tulisi olla yhdistykselle sopivan laajuinen (Loimu 2010, 102). JNV:n toimintasuunnitelmaa tarkastellessa viimeistään huomaakin, kuinka laajasta ja moniulotteisesta organisaatiosta on kysymys – Loimun (2010, 102) ehdottama korkeintaan parin arkin mittainen raportti on JNV:ssä paisunut yli 30 sivun mittaiseksi paperinipuksi. Voikohan näin suuri kokonaisuus olla vielä täysin hallittavissa? Tästä huolimatta JNV:ssä toimintasuunnitelma nähdään seuran toiminta-ajatuksena sekä se perustuu jäsenten ja seuratoimijoiden näkemyksiin seuran arvoista, tavoitteista ja visioista. Jokaiselle vuodelle rajataan oma painopistealueensa. Painopistealueita viime vuosien varrella on ollut muun muassa osaamisen kehittäminen koulutusten ja auditointien avulla, sitoutuneet seuratoimijat ja valovoimaisuus (JNV Toimintasuunnitelmat 2010-2012). Tämän vuoden 2013 painopistealueena on ”Tunne JNV – JNV-tunne!”, jonka tavoitteena on tehdä seuraa tutummaksi sekä oman organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Myös jäsenien osallisuutta seuratoiminnassa halutaan kasvattaa (JNV Toimintasuunnitelma 2013.)

Luonnollisesti myös JNV:ssä jokaisesta vuodesta kirjoitetaan toimintakertomus dokumentiksi menneen vuoden tapahtumista. Toimintakertomus on asiakirja, jossa kerrotaan edellisen vuoden toiminnasta. Loimun (2010, 92) mukaan toimintakertomuksen tulisi olla sellaisessa muodossa, että sitä olisi helppo verrata saman vuoden toimintasuunnitelmaan. Hänen mukaansa erityinen huomio tulisi ohjata sellaisiin tavoitteisiin, joita toimintavuoden aikana ei saavutettu. Myös JNV:ssä pidetään kirjaa niistä tavoitteista, jotka vuoden aikana ovat ja eivät ole toteutuneet. JNV:n viimevuotisista toimintakertomuksista jäin kuitenkin kaipaamaan konkreettisia toimia toimintasuunnitelman tavoitteisiin vastaamiseksi.

JNV on erittäin vakavarainen ja hyvät resurssit omaava seura, joka pystyy pyörittämään isolla kapasiteetilla suurta seuraa. Isoissa yhdistyksissä toiminta ei yleensä pyöriäkään täysin pelkällä vapaaehtoistyöllä, joten yhdistys voi palkata erityisiä toimihenkilöitä yhdistyksen asioita hoitamaan. Näin on tehty myös JNV:llä. Seurassamme on jo pitkään työskennellyt toiminnanjohtaja. Hänen työmääränsä on loppumaton; olemme nykyään täysin riippuvaisia hänen työpanoksestaan. Toiminnanjohtajalla voi olla myös individualistista päätösvaltaa (Harju 2004, 96). Se on onni, sillä toiminnanjohtajallamme on seurasta kokemusta jo enemmän kuin pari vuosikymmentä, joten hän tietää miten asiat hoituvat. Toiminnanjohtajan palkkaaminen on myös mahdollistanut sen, että valmentajat pystyvät yhä paremmin keskittymään olennaiseen heidän omassa työssään. Muita seuran palkattuja työntekijöitä ovat harrasteliikunnan kehittäjä, toimistosihteeri ja osa-aikainen kirjanpitäjä.

Hallitus on yhdistyksen lakisääteinen toimielin (Loimu 2010, 151). Jyväskylän Naisvoimistelijoiden hallitus koostuu yhdeksi vuodeksi kerrallaan syyskokouksessa valitusta puheenjohtajasta ja kahdeksi toimintavuodeksi kerrallaan valituista kahdeksasta jäsenestä, jotka ovat varapuheenjohtaja, sihteeri, rahastonhoitaja ja viidestä muuta jäsentä. Hallituksen päätehtäviä ovat yhdistyksen edustaminen ja yhdistyksen toiminnan johtaminen. Muita tehtäviä ovat taloudenhoidon, tilinpäätöksen ja työntekijöiden palkkaamisen lisäksi jäsenluettelon ylläpitäminen, ohjaajien hankkiminen ja kouluttaminen, vuositilaston laatiminen ja sen lähettäminen liittoon sekä yhdistyksen kutsuminen koolle kokouksiin, niiden valmistelut sekä kokousten päätösten täytäntöönpano. Myös ansiomerkkien myöntäminen ja yhdistyslain sekä sääntöjen vaatimat päivitykset kuuluvat hallituksen työtehtäviin. Hallitus kokoontuu noin kuukauden välein syksyisin ja keväisin. (JNV Toimintasuunnitelma 2012.)

Voimistelusaleilla olen kuullut puheita, että seuran hallitus on valmentajien mielestä liian näkymätön. Itsekään en itse asiassa ennen opinnäytetyöprosessiani edes tiennyt, ketä ihmisiä hallituksessa oikein istuu. Kuten Harjukin (2004, 114.) kertoo, tulee järjestön puheenjohtajalla olla selkeä vastuu hallituksen ja koko seuran toiminnassa. Puheenjohtajan tulee olla vahva ja tietoinen siitä, mitä kentällä tapahtuu. En ole aivan varma, tapahtuuko näin JNV:ssä. Onko esimerkiksi seuran kilpailun- ja valmennuksen toimijat samassa linjassa hallituksen kanssa? Tuntuu siltä, että informaatio kaikkien toimijoiden kesken ei kulje, ja siksi jotkut kehittämisaikeet eivät kulkeudu halli-

tukseen asti tai sieltä muualle seuraan. Viestinnän kohentaminen tässäkin kohtaa olisi siis todella olennainen asia, jotta kehittämistyötä voitaisiin tehdä. Viime vuodenvaihteessa seuran puheenjohtaja vaihtui, ja samoin alkoivat puhaltaa uudet tuulet. Nyt organisaation eri toimijoiden välinen yhteistyön kehittäminen lukee jo toimintasuunnitelmassakin. Ja ensimmäistä kertaa moneen vuoteen seuran puheenjohtaja oli seuraamassa KiVa:n toimialan kisakatselmusta, yhtä vuoden suurimmista seurata-pahtumista. Tästä osoitetusta huomiosta ja kiinnostuksesta ainakin valmentajat olivat iloisia.

2.2 Kilpailun ja valmennuksen toimiala

Kilpailun ja valmennuksen toimiala tarjoaa korkeatasoista urheiluvalmennusta sekä joukkuevoimistelun että kilpa-aerobicinkin harrastajille. JNV:ssä voimistelee vuonna 2013 yli 20 joukkuevoimistelujoukkuetta ja yli 20 kilpa-aerobicikaaajaa. Kilpailun ja valmennuksen toimiala uudisti JNV:ssä joukkuevoimistelun valmennusjärjestelmää vuonna 2010. Uuden valmennusjärjestelmän päätavoitteisiin kuuluu, että JNV:ssä harrastetaan joukkuevoimistelua monella tasolla. Jokaisella tasolla harjoittelun on seuran vaatimusten mukaan oltava laadukasta, mielekästä sekä turvallista samalla, kun motivaatio- ja kehitystasot otetaan harjoittelussa huomioon niin, että jokainen voimistelija saa harrastaa omantasoisessa ja -ikäisessä ryhmässä. Kilpailun ja valmennuksen toimialan toiminnasta ja kehittämisestä vastaavat KIVA- toimialatiimin 6 henkilöä, hallituksen toimialavastaava sekä toiminnanjohtaja. Harrasteliikunnan kehittäjä vastaa osaltaan valmennusjärjestelmän alaisesta toiminnasta. (Jyväskylän Naisvoimistelijat 2012.)

KiVa:n toimialan lähihistoria on ollut valmentaja- ja voimistelijamäärältään nousujohteinen. Jo vuodesta 2008 valmentajaresurssit ovat kasvaneet yli kolmanneksella ja joukkuevoimistelujoukkueidenkin määrä samasta vuodesta lähes kaksinkertaistunut eli noussut 12:sta 23:een. Tämä kertoo myös siitä, että koko laji etenee suurin harppauksin. Siksi JNV:ssäkin jokainen toimialan osa-alue vaatii jatkuvaa toiminnan kehittämistä, jotta nuorille harrastajille voitaisiin mahdollistaa mahdollisimman hyvät olosuhteet harjoittelulle, kehittymiselle ja kilpailuissa menestymiselle.

Keväällä 2010 lanseerattu valmennusjärjestelmä on todettu käytännössä erittäin toimivaksi ja se on otettu ilolla vastaan. Se on selkeyttänyt tavoitteita ja toimintoja niiden saavuttamiseksi. Vielä vuonna 2009 toimintaa ohjasi kirjalliset toimintaohjeet, joita päivitettiin vuoden aikana valmentajapalavereiden sekä hallituksen päätösten pohjalta (Toimintakertomukset 2008,2009). Vaikka valmennusjärjestelmän kehittämisen suuri harppaus eteenpäin olikin, silti täytyy tehdä paljon töitä, jotta se kehittyisi yhä toimivampaan suuntaan. Jos JNV tahtoo joukkuevoimistelussa säilyä maailman huipulla, tulee katseita suunnata Huippuvoimistelijan urapolulle, joka julkaistiin viime vuodenvaihteessa. Tämä voimistelijan polku on kuvaus siitä, mitä kaikkea tulisi ottaa huomioon matkalla kohti huippu-urheilun tavoitteita. Se antaa ohjeita ja esittelee ideaalitoimintoja huipulle tähtäävän voimistelijan tueksi lapsuusvaiheesta uran huipulle saakka. (JV Huippuvoimistelijan urapolku 2013)

KiVan toimialan yhtenä haasteena tällä hetkellä on kahden kilpalajin, joukkuevoimistelun ja aerobicin yhteistyön lujittaminen. Joukkuevoimistelussa on tällä hetkellä enemmän harrastajia, mutta kilpa-aerobic on viime vuosien aikana kasvanut mittavaksi lajiksi voimistelun rinnalle. Yhteistyö ei kuitenkaan toimi niin kuin lajien edustajat toivoisivat; varsinkin aerobickaajat tuntevat jäävänsä taka-alalle. Vuonna 2012 toimintasuunnitelmaan kirjattiin ensimmäistä kertaa kilpa-aerobickareiden sitouttaminen KiVa:n toimialan toimintaan ja vasta tänä vuonna ensimmäistä kertaa KiVa-tiimissä on mukana molemman lajin edustajia. Lähiaikoina myös kilpa-aerobickarit ovat saamassa JNV:hen oman valmennusjärjestelmänsä.

Vuoden 2010 toimintasuunnitelmasta lähtien aina tämän vuoden suunnitelmaan asti tahtotilojen määrä on kasvanut kuudesta yhdeksään. Se kertoo toiminnan tavoitteellisemmasta toiminnasta. Yleisimmät tahtotilat KiVa:n toimialalla viime vuosien aikana ovat olleet kilpailumenestyksen varmistaminen tulevaisuudessa, valmennuksen ammattimaistuminen, toimialan yhtenäistäminen ja tiedottamisen lisääminen, laadukkaiden tapahtumien järjestäminen ja leiritöiminnan kehittäminen. Vuonna 2011 mukaan tuli edustusjoukkueen sponsoroinnin ja rahoituksen kehittäminen. Kahdessa viimeisimmässä suunnitelmassa harjoitteluolosuhteiden kehittäminen on uusi tahtotilatulokas.

2.3 Valmentajana JNV:ssä – omat kokemukseni

Ensimmäiset henkilökohtaiset voimisteluvalmentajakokemukseni ovat Keravan Naisvoimistelijoissa puolentoista vuoden ajalta. Hyppäsin valmentajan rooliin täysin lennosta, ilman koulutusta tai muuta ohjauskokemusta. Onneksi oma valmentajani on ollut päteväksi kouluttautunut ammattivalmentaja, joten jonkinlainen käry hommasta myös oman voimistelu-uran vuoksi on ollut. Ehdin valmentaa yksin vuoden yhtä joukkuetta, kunnes ryhmäni yhdistettiin toisen joukkueen kanssa. Viimeisen puoli vuotta Keravalla valmensin kahta joukkuetta kuuden valmentajan voimin.

Jyväskylän Naisvoimistelijoihin otin yhteyttä, kun tunsin tarvetta saada arkeeni lisää haastetta. Ilmoittauduin seuran nettisivujen rekrytointilomakkeella olevani kiinnostunut valmentajan työstä seurassa. Sain heti muutaman yhteydenoton valmentajilta, jotka kaipasivat lisää vahvennusta valmentajatiimiinsä. Vastasin ensimmäiselle, ja niin ryhdyin ohjaamaan 6-7-vuotiaiden kilpailuihin tähtäävää joukkuetta. Aluksi olin aivan ulalla: en ollut koskaan valmentanut niin pieniä tyttöjä ja toisekseen seura oli uusi erilaisine toimintatapoineen. Nopeasti kuitenkin seura imaisi mukaan toimintaansa ja nyt reilu vuosi jälkeinpäin on monen monta rautaa tulossa JNV:ssä. Tällä hetkellä valmennan siis kahta 7-8-vuotiaiden tyttöjen kilpavalmennusryhmää ja yhtä yli 18-vuotiaiden naisten kilpaharrastejoukkuetta.

Valmentajana työskenteleminen on hyvin aikaa vievää ja vapaaehtois pohjaista toimintaa. Monia tunteja viikossa kuluu erilaisten juoksevien asioiden hoitamiseen ja harjoitusten suunnitteluun. Ikinä en itse voimistelleena olisi osannut uskoa, että valmentaja tekee hurjasti töitä myös harjoitusten ulkopuolella. Täytyy suunnitella harjoitukset, koreografioida ohjelmat, hoitaa ilmoittautumiset kilpailuihin ja esityksiin, aika- tauluttaa kilpailupäivät, suunnitella puvut, tiedottaa vanhempia tiuhaan tahtiin, miksa- ta musiikit ja niin edelleen. Mikään ei kuitenkaan ole antoisampaa kuin onnistumisen riemu harjoituksessa sekä pienten ja isojen voimistelijoiden leveät hymyt onnistuneiden harjoitusten jälkeen. Itse olen erittäin iloinen siitä, että saan valmentaa eri-ikäisiä voimisteliijoita. Ne opettavat joka kerta monipuolisemmaksi valmentajaksi.

JNV:n kilpailun ja valmennuksen kehittämistiimin jäsenenä toimiminen on ollut erittäin mielenkiintoista. Vaikka omat kokemukseni KiVa-tiimistä ovat vielä erittäin tuoreet,

sen osaan sanoa, että työsarkaa tiimissä ja toimialalla riittää. Pienellä porukalla tuntuu välillä mahdottomalta jalkauttaa kehittämisideoita koko seuran käyttöön.

3 KANSALAISTOIMINTAA JA URHEILUA KOLMANNELLA SEKTORILLA

Suomalainen kansalaisyhteiskunta, kolmas sektori, toimii julkisen, yksityisen sekä neljännen sektorin välimaastossa. Kun yksityisellä sektorilla toimivat yritykset, julkisella sektorilla valtio, kunnat ja seurakunnat ja neljäs sektori muodostuu perheestä, kodista, sukulaisuudesta ja ystävyydestä, jää kansalaisyhteiskunnalle eli kolmannelle sektorille vapaa kansalaistoiminta, järjestötoiminta, erilaiset yhdistykset, puolueet, säätiöt ja uutena kasvavana ilmiönä sosiaalinen media. (Harju 2010, 12–13) Nämä organisaatiot voivat olla paikallisia, alueellisia, valtakunnallisia tai kansainvälisiä (Harju 2003, 13). Niille tyypillisintä on yleishyödyllisyys, eettisyys, yhteisöllisyys, voittoa tavoittelemattomuus ja vapaaehtoisuus. (Harju 2003, 15.)

Kolmannen sektorin organisaatiot toimivat lähes pääsääntöisesti rekisteröityinä yhdistyksinä (Puroaho 2006, 33) Yhdistysten tunnusmerkkeihin kuuluu yleensä jonkinasteinen aatteellisuus sekä toiminnan pysyvyys. Yhdistys voi olla myös nimeltään kerho, seura, osasta tai klubi ja liitto silloin kun siihen kuuluu yhdistystä. (Loimu 2010, 23, 25.) Rekisteröityjä yhdistyksiä Suomessa on noin 125 000, joista toiminnassa epäillään olevan noin 70 000-75 000 (Harju 2010, 13). Täällä järjestöt ovat toiminnan järjestäjiä, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin edistäjiä ja yhteisöllisiä vaikuttajia, jotka vaikuttavat kaikilla elämänalueilla (Harju 2004, 8).

Kansalaistoiminta on erittäin olennainen osa suomalaista yhteiskuntaa. Kolmannella sektorilla esiintyy organisoitua palveluntuotantoa, organisoitua vapaaehtoistoimintaa sekä organisoimatonta vapaaehtoistoimintaa. Ensimmäisiä toteutetaan yhdistyksissä ja järjestöissä, viimeistä toteuttavat puolestaan yksittäiset ihmiset, perheet ja esimerkiksi naapurustot. Yhteiskunnan eri sektorit ovat leikkaussuhteessa toisiinsa ja elävät ja toteuttavat toimintaansa riippuvuussuhteessa. Organisoitu palvelutoiminta tuottaa palveluita sekä kolmannen sektorin omille toimijatahoille eli jäsenille, mutta myös kolmannen sektorin ulkopuolisille tahoille kuten valtiolle ja kunnille. Organisoitu va-

paaehtoistoiminta taas toteuttaa perinteistä yhdistys- ja järjestötoimintaa, jonka pohjana toimivat jäsenten omat arvot ja intressit. Ei-organisoiutuun vapaaehtoistoimintaan puolestaan kuuluu ryhmityksiä tai verkostoja, jotka eivät ole rekisteröineet itseään yhdistyksiksi. Järjestöt siis asettuvat kansalaistoiminnan, valtion ja markkinoiden leikkauspisteeseen. Järjestöjen on suhteutettava toimintaansa vapaaehtoistoiminnan lisäksi julkiseen ja yksityiseen sektoriin, sillä moni järjestö tai yhdistys saa rahoitusta julkisilta lähteiltä ja useiden tukena toimii joko yksityinen säätiö tai yritys. (Heikkala 2002, 46–48.)

Järjestöt asettuvat kolmen ulottuvuuden eli kansalaistoiminnan, valtion ja markkinoiden leikkauspisteeseen ja ovat sen johdosta mielenkiintoisia organisoitumisen muotoja. Järjestöjen on suhteutettava toimintaansa vapaaehtoistoiminnan lisäksi julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Moni järjestö saa rahoitusta julkisista lähteistä ja useiden tukena toimii yksityinen säätiö tai yritys. (Heikkala 2002, 48.)

Järjestötoiminta on saanut viime vuosina paljon piirteitä yritys-elämästä: yhä useampi organisaatio palkkaa työntekijöitä ja strateginen suunnittelu on entistä tarkempaa (Ilvonen 2005, 7). Vaikka yrityksellisyyttä kansalaistoiminnassa onkin ollut paljon näkyvissä, määrittelee Harju (2003, 10) kansalaistoiminnan olevan ihmisen aktiivista toimintaa itsestä ulospäin, yhdessä tehden yhteiseksi hyväksi. Ihmiset ovat siis sekä toimijoita että toiminnan kohteita (Harju 2010, 15).

3.1 Urheiluseurat

Urheilu on kaikkein laajin kansalaistoiminnan muoto. (Keski-Suomen liikunta- ja urheilustrategia 2012, 20). Urheiluseura tarkoittaa yleensä vapaaehtoisesti järjestäytynyttä yhteisöä, aatteellista yhdistystä, jolla on jokin yhteinen tavoite urheiluun tai liikuntaan liittyen. Suomessa on noin 9000 urheiluseuraa, joiden toiminta on yleishyödyllistä yhdistystoimintaa. Keski-Suomessa puolestaan toimii yli 300 aktiivista urheiluseuraa, jotka tuottavat itselleen haluamaansa urheilutoimintaa. (Keski-Suomen liikunta- ja urheilustrategia 2012, 19–20). Toiminta seuroissa on yleensä avointa ja mukaan saa liittyä kuka tahansa (Lämsä 2009, 27). Liikuntayhdistyksiä puhutellaan yleisesti liikuntaseuroina. (Puroaho 2006, 33) Verotuksessa niiden katsotaan olevan

yleishyödyllisiä yhteisöjä, koska toiminnalla ei tavoitella taloudellisia voittoja (SLU 2013).

Urheiluseurat ovat suomalaisen valmennusjärjestelmän perusta. Ennen urheiluseuroissa harrastettiin monia eri lajeja, mutta nykyään niiden lajikohtaisuus on paljon yleisempää (Kansanvalta.fi 2013). Yhdeltä paikkakunnalta saattaa silti löytyä useita saman lajin urheiluseuroja, joten kilpailu jäsenistä on kovaa. Silti Aila Ahosen (2011) mukaan eri lajien seurat voisivat tehdä erittäin hyvin yhteistyötä. (Keski-Suomen liikunta- ja urheilustrategia 2012, 20.)

Liikuntaseuratoiminnan vahvuuksina ilmenee sen kysyntä, elämyksellisyys, vapaaehtoistyön voima, yhteistyö ja edullisuus. Lisäksi urheiluseurojen vapaaehtoistoiminta on liikuntakulttuurin tuottamisen ja ylläpitämisen lisäksi tärkeää myös kansataloudelle (Keski-Suomen liikunta- ja urheilustrategia 2012, 20). Heikkouksina puolestaan saat-
taa olla vapaaehtoistojen loppuun palaminen, heikko markkinointiosaaminen, harrastuksen kallistuminen, epäterve kilpailu ja kilpaurheilun hallitsevuus sekä ammattitaidon, vapaaehtoistyön koordinaation ja systemaattisuuden puute. Urheiluseuroja voi sanoa organisoidun liikunnan selkärangaksi, joiden haasteina on toimintaympäristöjen muutoksiin ja eri tahojen odotuksiin vastaaminen. Hyvä johtaminen, laadukas toiminta ja tiivis yhteistyö auttavat selviytymään näistä haasteista. Ilman niitä seura-toiminta voi näivettyä ja toiminnan pohja on vaarassa rapautua. (Valo 2013a.)

Vaikka urheiluseurat eivät voittoa tavoittelevia yhteisöjä olekaan, toiminnan laajentu-
essa resurssien hankinta tulee ajankohtaiseksi. Jäsenmäärän ja laatuvaatimusten kasvaessa tarvitaan rahaa kustannusten kattamiseen, toimintatiloja, vapaaehtoisten tai palkattujen työntekijöiden työpanosta sekä osaamista laadukkaaseen ja alati ke-
hittyvään toimintaan. (Puroaho 2006, 34.)

Vapaaehtoistyötä tehdään Suomessa eniten juuri urheiluseuroissa (Tilastokeskus 2009). Se onkin ollut jo vuosikymmeniä suomalaisen liikuntaseuratoiminnan keskei-
sin resurssi. Oma harrastuksenikin olisi varmasti loppunut lyhyeen, jos äidillä ei olisi ollut innostusta ja kiinnostusta vapaaehtoiseksi tyttärensä voimistelun hyväksi. Koska useimpien seurojen toiminta perustuu lähes pelkkään vapaaehtoisuuteen, on sen motivoivaan ja innostavaan johtamiseen panostettava (Härkönen 2009, 43).

Urheiluseuroillakin on omat kattojärjestönsä, jotka koordinoivat alan toimintaa. Vuoden 2012 aikana tapahtui juuri urheiluorganisaatioiden kentällä jotain huomattavaa: SLU, Nuori Suomi, Olympiakomitea ja Kuntoliikuntaliitto olivat perustaneet uuden liikunnan kattojärjestön, Uusi liikuntajärjestö ry:n. 1.1.2013 aloitti tämä uusi organisaatio toimintansa nimellä Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry, jonka toiminta-ajatuksena on *”Suomalaisen liikunnan ja urheilun yhdistävä voima”* (Valo 2013b). Edellä mainitut suomalaiset liikuntajärjestöt ovat nyt yhdessä luoneet vision vuodelle 2020: *”Olemme maailman liikkuvien urheilukansan 2020”*. Tähän visioon sisältyy ajatus liikunnasta, urheilusta sekä kansalaistoiminnasta koko elämänsä ajan (Keski-Suomen liikunta- ja urheilustrategia 2012).

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, ovat yhteiskunnan sektorit vaikutussuhteessa toisiinsa. Urheiluseuroilla on tärkeitä yhteistyökumppaneita myös kolmannen sektorin ulkopuolella, koska kunnilla on elintärkeä rooli liikuntamahdollisuuksien takaajana. Kuten Svolin entinen pääsihteeri Maija Innanen (2006) toteaa, ovat kunnat seurojen tärkein yhteistyökumppani. Yhteistyö paikallisen liikuntatoimen kanssa on paikallistasolla kaikkein tärkeintä, sillä lähes kaikki voimistelutoiminta tapahtuu kuntien saleilla. (Liikunnan ja urheilun maailma 03/06)

3.2 Urheiluvalmennus

Nykyään termiä *valmennus* käytetään hyvin monella elämän osa-alueella. Esimerkiksi lifestyle coaching, työelämä- ja psyykkinen valmennus ovat jo kaiken kansan tietoudessa, eikä vain urheilijoiden nauttima etuoikeus. Tässä yhteydessä kuitenkin puhun valmentajuudesta ja valmentamisesta nimenomaan urheiluvalmennuksen näkökulmasta.

Aivan ensimmäiset urheilun ja valmennuksen merkit löytyvät antiikin Kreikasta, jossa harjoiteltiin kilpailuorientoituneesti jo olympiakisoja varten. Myöhemmin renessanssin aikakaudeksi keskeytynyt liikuntakasvatus nosti päätään seuraavan kerran 1700-luvun lopussa Keski-Euroopassa voimistelun tultua osaksi koulujen opetusta. Nykyaikainen kilpaurheilu syntyi 1800-luvulla Brittein saarilla ja levisi sieltä muualle maail-

malle uudenaikaisten olympiakisojen myötä. Suomessa ensimmäiset urheiluseurat perustettiin jo 1800-luvun lopulla, jolloin kilpaurheilu harrastuksena levisi koko kansan innostukseksi. Suomi menestyikin mainiosti muun muassa painissa, yleisurheilussa ja voimistelussa ja niin urheilusankarimme nousivat tunnetuiksi sekä kotimaassaan että maailmalla. 1950-luvun tietämillä ammattimainen valmennuskulttuuri alkoi kehittyä USA:ssa ja Neuvostoliitossa, josta se pikkuhiljaa levisi muidenkin tietoisuuteen. Suomi jäi mahtimaiden kehityksen jalkoihin, eikä pystynyt enää entisissä määrin vastaamaan muiden maiden kehittyneeseen teknologiaan ja edistyneempään valmennusoppiin harrastuspohjaisella harjoittelulla. Myöhemmin Suomessakin herätettiin tehostamaan ja kehittämään uusia valmennusjärjestelmiä eri lajiliittojen ja Suomen Olympiakomitean johdolla. Olympiakomitea ymmärsi urheilun tärkeyden koko kansalle ja se käynnisti monia huippu-urheiluhankkeita, sekä alkoi esimerkiksi jakaa valmennuksen määrärahoja urheilijoille. Opetusministeriön huippu-urheilutyöryhmä laati vuonna 2004 vision, joka toimi pohjana huippu-urheilun kehittämis ehdotuksille: He katsovat huippu-urheilun olevan tärkeä osa suomalaista kulttuuria ja yhteiskuntaa, joka on samalla eettistä, yhteiskuntavastuullista ja kansalaisten arvostamaa näkyvää ja kansainvälistä toimintaa. (Kantola 2007, 17–18.)

Valmentaja on urheilun keskeinen toimija, jonka tehtävinä on opastaa, ohjata ja auttaa urheilijaa (Lämsä 2009 29). Harri Kampmanin mielestä valmentajan tärkein tehtävä on vaikuttaa kohottavalla tavalla valmennettavan itsetuntoon ja Henrik Detmann on puolestaan sitä mieltä, että valmentaja tehtävä on auttaa pelaajaa näyttämään hyvältä ja kehittymään jatkuvasti leikinomaisen ja positiivisen ilmapiirin vallitessa (Miettinen 1995, 167,171). Urheiluvalmennus Suomessa tapahtuu pääosin juuri urheiluseuroissa, joissa lähes poikkeuksetta kaikki urheilijat aloittavat lajinsa harrastuksena ja jatkavat myöhemmin mahdollisesti huipulle saakka (Härkönen 2009, 43). Suomalaisissa urheiluseuroissa toimii hieman yli 100 000 valmentajaa (Lämsä 2009, 31).

Valmentajien sanotaan olevan urheiluseuratoiminnan tukipilareita (Lehtonen 2009, 3) Jyväskylän Naisvoimistelijoiden valmentajia tarkastellessa täytyy muistaa, että vielä tällä hetkellä jokainen heistä on niin sanottu oto- valmentaja, eli oman toimen ohella toimiva valmentaja (Suomen Liikunta ja Urheilu 2013). Suomen Valmentajat ry:n vuonna 2006 tekemän hanketutkimuksen mukaan oto- valmentajien sitoutuminen ja

valmennustyön jatkuvuus on epävarmempaa kuin ammattivalmentajilla. Samaisen tutkimuksen mukaan 18 prosenttia vastaajista toimi valmennustyönsä ohella muissa seuratoimintaan liittyvissä tehtävissä kuten sihteerinä, tiedottajana, joukkueen johtajana, seuran puheenjohtajana tai yleismiehenä tai -naisena. (Tummavuori, Konttinen, Lämsä & Blomqvist 2006, 8) Kenttä kuitenkin ammattimaistuu huimaa vauhtia. Myös JNV:ssä on viime vuosien aikana seuraan palkattu työntekijöitä ja ammattivalmentaja on määrä palkata tämän vuoden kuluessa.

Urheiluvalmennus, erityisesti menestykseen tähtäävä on luonteeltaan hyvin pitkäjänteistä työtä eikä pikavoittoja kannata odottaa. Sen tulee olla huolellisesti suunniteltua, hyvin organisoitua ja toiminnan arviointia pitää suorittaa jatkuvasti. Valmennuksen määrä ja varsinkin laatu ratkaisevat urheilijan kehittymisen. (Härkönen 2009, 43.) Puhakainen kuitenkin muistuttaa, että valmennus on ihmistyötä eli lähtökohtana ei ole laji vaan ihminen, joilla jokaisella on omat arvonsa (Miettinen 1995, 173). Lajitaitojen opettamisen lisäksi urheiluseuroilla onkin vahva kasvatustoiminnallinen arvo.

Valmentajan tulisi tuntea hyvin itsensä, tavoitteensa ja motiivinsa. Myös halu jatkuvaan kehittämiseen ja kehittymiseen tulisi lähteä valmentajasta itsestään. Ja vaikka valmentaja on yleensä tiiminsä johtohahmo, täytyisi hänellä olla taito myös itsensä johtamiseen. Andy Roxburgh kiteyttää huippuvalmentajan ominaisuuksiin muun muassa karismaattisen aseman, hyvän lajitietouden ja –kokemuksen, selvän ilmaisukyvyn sekä hyvän tilannejohtamistaidon. Menestyvä valmentaja myös pistää itsensä täysillä peliin työskennellen kuitenkin ammattimaisesti. Kokemus ja koulutus tietysti tuovat rutiinia valmentamiseen ja auttavat pysymään myönteisessä ajattelussa, sillä vaikka työ välillä tökkisi ja urheilijat ja valmentajat epäonnistuisivat tiiminä, on valmentajan rooli tukea ja auttaa urheilijoitaan. Avoin ja rehellinen ilmapiiri auttaa innostavuuden ja kannustamisen lisäksi vapauttamaan urheilijoiden myönteiset voimavarat ja näin suoriutumaan parempiin tuloksiin. (Miettinen 1995, 73–74.)

Vaikka edellä mainitut menestyvän valmentajan ominaisuudet totta ovatkin, täytyy muistaa, ettei jokainen valmentaja tässä maassa ole huippuvalmentaja halunsa, taitojensa tai resurssienkaan puolesta, ja hyvä niin. Kaikki eivät ole huippu-urheilijoita, eikä jokaisen kilpaurheilua harrastavan ainoa tavoite ole voittaa ja olla paras. Harras-

telumielessä urheilevan joukkueen tai yksilön valmentajan täytyy olla tietoinen valmennettaviensa motiiveista ja tahtotilasta.

Fyysisten harjoitteiden ohjaamisen ohella valmentaja on urheilijoilleen myös erittäin tärkeä henkinen valmentaja, joka myönteisellä olemuksellaan puskee urheilijoita parempiin suorituksiin. Hänen roolinsa on oltava positiivinen, jotta koko joukkueen ilmapiiiri säilyy sellaisena. Myönteinen valmentaja pohtii jatkuvasti, mitä voisi oppia ja kuinka niistä nautitaan. Hän kyseenalaistaa vanhat käsityksensä, uskoo kykyihinsä, ottaa vaikeudet haasteina ja pitää myös itsensä ja itsetuntonsa terveenä. (Miettinen 1995, 27,48–49)

Valmentajilla on hyvin tärkeä rooli lasten ja nuorten urheilijaksi kasvattamisessa. Valmentajan tulisi toimia esimerkillisenä roolimallina urheilijan aluille ja kasvattaa heitä harjoittelemaan ja käsittelemään niin voiton ja pettymysten tunteita kuin pitkäjänteisyyttä ja itsekuuriaakin. Valmentajat ovat myös keskeisiä vaikuttajia liikunnallisen elämäntavan jatkumiseen läpi elämän. Siksi hyvän valmentajan harjoitukset sisältävätkin paljon liikettä ja naurua, jottei pitkille puheosuuksille ja seisoskelulle jää aikaa. (Härkönen 2009, 44.)

Valmentaminen ei kuitenkaan ole pelkkää ”sporttia”. Lajitaitojen opettamisen ja kasvattamisen ohella valmentaja toimii kiinteästi urheiluseuran toimijana. Urheiluvalmennuksen seuratoiminnollisia arvoja voivat olla juuri tutkimani kehittämisen teemat. Valmentajan tulisi ymmärtää työnsä kansalaistoiminnallinen luonne, vaikka tuntipalkallinen olisikin. Vaikka usein huomio valmennustyössä kiinnittyy resurssien kehittämiseen ja harjoitusolosuhteiden parantamiseen, ei valmennustoiminta pysy pystyssä kovin pitkään, jos sen kansalais- ja seuratoiminnollisia seikkoja ja niidenkin jatkuvaa kehittämistä oteta huomioon.

3.3 Voimisteluvalmentajat

Koska voimistelu on taitolaji, liittyy sen valmennukseen tiettyjä erityispiirteitä. Lajiharjoittelussa liikkeen ja liikeratojen huolellinen ja asiantunteva opettaminen nuorille voimistelijoille on erittäin tärkeää, sillä vääriä nivelten asentoja on hankala korjata

myöhemmin ja niistä voi olla vakavia seurauksia loppuelämäksi saakka. Lajin tietojen ja taitojen hallitsemisen lisäksi voimistelupalmentajalta vaaditaan myös aimo annos osaamista ryhmän käsittelyyn, sillä kyse on joukkuevoimistelussa luonnollisesti joukkuelajista. Ryhmän koot voivat vaihdella noin kuudesta pariinkymmeneen voimistelijaan. Kussakin voimisteluseurassa on erikseen määritetty, kuinka monta valmentajaa tiettyä määrää tyttöjä kohti täytyisi olla, jotta valmennus pysyisi laadukkaana. Monesti yhdellä joukkueella on yksi nimitetty päävalmentaja ja muutamia apuvalmentajia. Valmentajan työsarkaa helpottaa myös muut tukijoukot kuten joukkueenjohtajat ja huoltajat.

Vaikka valmentajat itseään kouluttavatkin, Hintikan (2011) tekemän tutkimuksen mukaan voimistelupalmentajien asiantuntijuus pohjautuu hyvin paljon omaan voimistelukokemukseen. Tietotaito periytyy useasti valmentajalta voimistelijalle, jonka vuoksi on tärkeää tiedostaa ja hallita saatu informaatio. Omalta ammattivalmentajaltani saadun lajiosaamiseni kanssa olen itsekkin joutunut pärjäämään, kun ilman valmennuskokemusta aloitin 14–16 -vuotiaiden voimistelijoiden valmentamisen. Silti koulutusta kuitenkin vaaditaan ja vaalitaan voimisteluseuroissa. Voimistelupalmentajien kouluttamisen järjestää Suomen Voimisteluliitto. Kaikki valmentajat aloittavat kouluttautumisen kaikkien ohjaajille ja valmentajille yhteisestä Jumppakoulu-koulutuksesta, jossa opiskellaan voimistelun perusteiden lisäksi ohjaamisen ja opettamisen perustaitoja. Valmentajien pakollisiin perusopintoihin kuuluvat tämän jälkeen Lajitaidon peruskoulutus, Fyysisen valmennuksen peruskoulutus, Valmennuksen suunnittelun ja seuran peruskoulutus. Myös oman lajin tuomarikoulutuksia on suositeltavaa käydä. (Svoli 2013)

Hintikan mukaan perittyä valmentajan asiantuntijuuden kannalta tietotaitoa on tärkeää analysoida ja tiedostaa sen heikkoudet. Oma voimistelu-ura ei kuitenkaan ole välttämättömyys matkalla asiantuntevaksi valmentajaksi, mutta se kieltämättä helpottaa paljon. Voimistelupalmentajan asiantuntijuus koostuu koulutuksella hankitun teoreettisen tiedon lisäksi oman kokemusten kautta kertyvistä käytännön tiedoista ja lajitaidoista, sekä muista mahdollisista asiantuntijuuteen liittyvistä ominaisuuksista ja piirteistä. Valmentajan taitoihin sisältyy myös tunne- ja vuorovaikutustaitojen hallitseminen. (Hintikka 2011,2)

Voimisteluvälmentäjän asiantuntijuus on Hintikan (2011,2) mukaan yksilöominaisuus, joka on osa sosiaalista toimintaa. Sosiaalinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on välttämätöntä, jota ilma valmentaja ei voi olla alansa asiantuntija. Voimisteluvälmentäjien asiantuntijuuden sosiaalisen luonteen vuoksi valmentajan omat tunne- ja vuorovaikutustaidot korostuvat. (emt. 2.)

Huippuvoimistelun vuosina 2006–2012 toteutetun strategiatyön yhtenä kehittämis-kohteena oli seuratoiminnan kehittäminen huippuvoimistelun näkökulmasta. Tavoitteena oli lisätä voimisteluseuroissa toimivien päätoimisten välmentäjien ja seuratoimijoiden määrää. (Huippuvoimistelun strategia 2007.) Suomessa joukkuevoimistelun parissa toimii vain muutamia ammattivälmentäjiä, mikä on huima ero, jos verrataan esimerkiksi jalkapallon tai jääkiekon parissa työskenteleviä välmentäjiä.

Jyväskylän Naisvoimistelijoissa toimii tällä hetkellä 44 tuntipalkallista välmentäjiä. Joukkoon mahtuu niin valmennusuraansa aloittelevia apuvälmentäjiä kuin monta kymmentä vuotta välmentäjinä vaikuttaneita konkareita. JNV:ssä voimistelua harrastetaan monella eri tasolla, joten myös välmentäjien tietotaidoissa on eroja. JNV kuitenkin pyrkii valmennus- ja kilpatoiminnan laadun jatkuvaan kehittämiseen, joten siksi se suosittelee jokaisella ryhmällä olevan tarpeeksi koulutettuja välmentäjiä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kuten Pertti Alasuutari (1994) pohtii, on tutkimuksen alkupiste usein vaikeasti määriteltävä. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta ajatellaan, että kun tutkimuskysymykset ovat tiedossa, vaikein vaihe tutkimuksessa on jo ylitetty. Kvantitatiivisen tutkimuksen taas sanotaan alkavan vasta siitä, kun hypoteesit on määritetty. Yhdyn Alasuutariin sanoihin, sillä minun on ainakin vaikea määrittää tarkkaan, mistä tutkimusprosessini varsinaisesti käynnistyi. Aihevalinnan olen kuitenkin jo päättänyt paljon ennen muiden toimien aloittamista, joten tavallaan prosessi on ollut käynnissä jo pidemmän aikaa. Seuraavassa kerron, kuinka tutkimukseni käytännössä toteutui; miten ja millä menetelmällä aineistoni keräsin sekä millaisena ryhmänä JNV:n välmentäjät tutkimusaineistona näyttäytyi.

Tutkimuksessani käytin aineistona valmentajien työnohjauksen kalvosarjaa parilta viime vuodelta, JNV:n toimintasuunnitelmia ja toimintakertomuksia vuosilta 2008–2013, teettämäni kyselyn tuloksia ja toiminnanjohtajan haastattelua. Näistä kysely näyttäytyy kvantitatiivisena eli määrällisenä ja muut kvalitatiivisena, laadullisena aineistona.

4.1 Kehittämissuunnitelma tutkimuksen tehtävänä

Kehittäminen on aktiivista ja tietoista toimintaa, jolla on jokin tarkoitus (Seppänen-Järvelä 2009, 185). Se on toimintaa, joka ei vain sisällä asioiden toteamista ja kerrotämänhetkistä tilannetta, vaan se on tulevaisuuteen keskittyvää arviointia ja parannusehdotusten laatimista (Ruotio 2007). Sitä ei voi tehdä, jos ei täysin tunne asiaa tai jos käytössä ei ole tarvittavia, oikeita työkaluja. Järjestötoiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle aivan eri lähtökohdista kuin yritysmaailman toiminnan kehittäminen (Harju 2004, 9-10). Kansalaisjärjestö on sellainen kokonaisuus, jota tulee kehittää monesta eri näkökulmasta, monin eri tavoin ja monien henkilöiden toimesta. Lähtökohtana tulisi olla, että kaikki keskeisimmät toimijat ovat mukana kehittämistyössä – kukin omalla panoksellaan. (Harju 2004)

Kehittämisote on yhteisölähtöistä prosessikehittämistä. Yhteisölähtöinen kehittäminen perustuu sen sisällä tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Vaikuttaminen jakamiseen ja hyvinvointiin on yleensä tärkeä motiivi oman yhteisön kehittämisprosessin rakentamiselle (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11, 17–18). Parhaimmillaan kehittämisprosessista kehittyy sellainen rakenne, joka pitää yllä yhteisöllistä toimintaa ja edistää yhteistä ymmärrystä.

Suomen valmentajien tutkimuksen (2006) mukaan jopa joka viides valmentajista ilmoitti ristiriitaisuuksista oman valmennustyön ja seuran toiminnan tavoitteiden välillä. Suurimmiksi jännitteiksi nousivat seuran sisäisten toimintalinjojen epäselvyydet ja niistä johtuva ilmapiirin jännittyneisyys, valmennustyöhön kohdistuva paine ja pakottavuuden tunne sekä kilpa- ja harrastetoiminnan yhteentörmäykset (Tummavuori, Konttinen, Lämsä & Blomqvist 2006, 8). Osittain näihin samoihin ristiriitoihin olen

törmännyt myös JNV:ssä, joten vastauksiksi kyseisiin ongelmiin toivon saavani jonkinlaisia ratkaisuehdotelmia.

Niin JNV:ssä, kuin missä tahansa muussa yhdistyksessä, kehittämisideoita on valtavasti. Useimmiten kehittäminen kuitenkin kompastuu siihen, ettei innokkaita tekijöitä löydy aika- ja muiden resurssien puuttuessa. Koska tiesin joka tapauksessa omistavani aikaa opinnäytetyölle, oli minulle heti selvää, että panostan kaikki tämänhetkiset resurssini JNV:lle.

Työyhteisössä, tässä tapauksessa koko kilpailun ja valmennuksen toimialan valmentajien synnyttämässä yhteisössä esiintyvät ilmiöt kertovat asenteista, käyttäytymismalleista ja tunteista, joita valmentajat tuntevat toisiaan ja johtoa kohtaan (Paasivara & Nikkilä 2010, 38). Näitä tunteita ja tuntemuksia tahdoin päästä selvittämään opinnäytetyöni tutkimuksen voimin.

4.2 Tutkimuskysymykset

Vaikka jäsenmäärältään suuressa JNV:ssä monet asiat toimivatkin upeasti, löytyy silti aina kehittymisen varaa. Olen rajannut kehittämisenäkökulmani kuuteen aihealueeseen: osallisuus, yhteisöllisyys, yhteistyö, osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen, organisaation tunteminen ja yhteiset toimintamallit sekä laadunvarmistus. Avaan seuraavaksi tutkimuskysymykseni, jotta niiden tunnistaminen ja käsitteleminen olisi helpompaa. Tutkimukseni kysymykset olen muotoillut seuraavasti:

Mitä, miten ja miksi Jyväskylän Naisvoimistelijoiden kilpailun ja valmennuksen toimialalla olisi hyvä tällä hetkellä kehittää?

- Minkälaisin keinoin osallisuutta voisi seurassa kasvattaa?
- Osataanko seuran sisäistä osaamista hyödyntää tarpeeksi?
- Kaipaako valmentajien välinen yhteistyö lujittamista?
- Voiko yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta seurassa lisätä?
- Voisiko seura toimia vieläkin laadukkaammin?

- Auttaako organisaation tunteminen yhteisten toimintamallien jalkauttamisessa?

Tutkimuskysymykseni ovat tarkoituksella tulevaisuusorientoituneita. Haluan keskittyä kehittämiseen ja aikaan tästä eteenpäin, enkä niinkään tämänhetkisen tilanteen selvittämiseen. Ymmärrän toki, että jonkinlaiset lähtökohdat ja perustelut kehittämiselle täytyy olla, jotta kehittämissuunta on oikea. Seuraavaksi avaan tutkimuskysymyksissäni esiintyvät käsitteet:

Osallisuus on valtava termi, jonka avaamiseen ei löydy yhtä täydellistä määritelmää. Se on yleisimmin kuvattuna vastuun kantamista ja halua vaikuttaa ympäristöön. Osallisuuteen liittyy vahvasti yhteisöllisyys ja yhdessä toimiminen (Koivu 2010, 15), jotka ovat myös kehittämisteemojani. Ja vaikka en rahallisiin resursseihin tutkimuksessani puut, on hyvä muistaa, että mitä enemmän vapaaehtoiset ja talkoolaiset antavat työpanostaan seuran hyväksi, sitä pienempinä maksut toiminnassa pystytään pitämään. Joukkuelajeissa esiintyy vapaaehtoistoimintaa jopa kaksi kertaa enemmän kuin yksilölajeissa (Lämsä 2009, 29), joten sen organisoimiseen ja kehittämiseen täytyy suunnata voimavaroja.

Ihmisten vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksilla on todettu olevan vahva yhteys siihen, miten he hyvinvointinsa kokevat. Yhteisöllisyys on edellytys hyvinvoinnin edistämiseksi, osallisuuden lisäämiselle ja syrjäytymisen ehkäisylle; osallisuus liittyy vahvasti yhteisöön kuulumisen tunteeseen, joka tässä tapauksessa syntyy esimerkiksi kansalaisjärjestötoimintapohjaisen työn kautta. Omakohtainen sitoutuminen on osallisuuden merkittävä tekijä, joka vaikuttaa asioiden kulkuun ja vastuun ottamiseen. (Jelli 2013).

Kuten Yeung (2005, 98) muistuttaa, on jokaisella yksilöllä moninainen määrä motiiveja toimia vapaaehtoisena. Tämä on tärkeää muistaa vapaaehtoisten rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. JNV:nkin olisi nyt hyvä kirjata ylös vapaaehtoisuuteen ja osallistamiseen liittyviä asioita, jonka mukaan voitaisiin toimia jatkossa. Näin suurella seuralla on upeat resurssit talkootyöhön, ja tapahtumat hoidetaankin jo aikamoisella kokemuksella. Esimerkiksi vapaaehtoisten rekrytointimallin dokumentointi voisi nopeuttaa prosesseja ja kanavoida innostus oikeaan suuntaan.

Kuten työnohjauksen materiaalit kertovat, on osallistumattomuus juuri työnohjauksiin ja yhteisiin palavereihin on iso ongelma JNV:ssä. Tähän ilmeisesti vaikuttaa juuri yhdistystoiminta ja työskentely kolmannen sektorin organisaatiossa. ”Tavallisella” työpaikalla tuskin kokouksista ja palaverista voisi luistaa. Kuten työnohjausta valmentajille vetävä Härkönen viime ohjauksessa meitä muistuttikin, on työnohjaus palvelu, jota seura ostaa ja maksaa. Jos se koetaan turhaksi, on seuran varojen tuhlaus siihen lopetettava. Itse silti koen työnohjausten olleen erittäin tärkeä informaation lähde, verkostoitumisen mahdollistaja, vertaistuen antaja ja tietotaidollisesti kouluttautunut tilaisuus, joten harmi, jos nämä kyseiset tuokiot lakkautetaan.

Osaamisen tunnistamisesta ja sen hyödyntämisestä on millä tahansa elämän osa-alueella hyötyä. On tärkeä esimerkiksi työelämässä ymmärtää omat vahvuudet, ja käyttää niitä toiminnassaan hyödyksi. Jos osaamistaan ei tunnista, ei sitä voi lähteä kehittämäänäkään. Tietotaidon tunnistaminen vaatii kykyä myös hakea tietoa ja jakaa sitä. Oman aktiivisen panostuksen antaminen ja valmius auttaa ja tukea toisia on jo itsessään nyt ja tulevaisuudessa tärkeää osaamista. (Hätönen 2009, 7)

Kuten Hätönen (2011, 6) kertoo, on organisaatioissa havaittu haasteelliseksi henkilöstön kehittämisen käytännöt ja organisaation sisällä tarvittavat osaamistarpeet kohtaamaan toisensa. Osaamisen kehittämisen perustaksi hän nostaa strategian ja toiminnan tavoitteellisuuden sekä tulevaisuuden osaamistarpeet. Hänen mukaansa painopiste on oltava oppimisessa ja oikeanlaisessa organisaatiokulttuurissa. Myös esimiehen rooli on merkittävä, sillä muutos- ja uudistumiskyky ovat kiinni onnistuneesta osaamisen kehittämisen johtamisesta. (Hätönen 2011, 6-8)

Yhteistyöllä on laajassa järjestötoiminnassa pysyvä jalansija, vaikka Harju (2004, 85) verkostoitumisen termiä kritisoikin. Hänen mielestään se on nykyään trendisana, josta puhutaan paljon, mutta sen sitä ei tehdä. Verkostoitumisessa ja yhteistyössä on kuitenkin hänen mukaansa yksinkertaista kysymys vakiintuneen vuorovaikutussuhteen rakentamisesta sekä oman organisaation sisällä että muiden järjestöjen kesken. Kuten Paasivaara ja Nikkilä (2010, 75) toteavat, on yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella ratkaiseva vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Jotta yhteisöllisyyttä voi yhteisössä tai organisaatiossa tapahtua, on ihmisten oltava valmiita yhdessä tekemiseen, aitoon vuo-

rovaikutukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Positiivinen ja yhteistyökykyinen ilmapiiri on merkittävä tekijä myös valmentajien työmotivaatiota tarkastellessa (Lehtonen 2009, 4).

Miettinen (1995) kertoo urheilussa joukkueen menestyvän silloin, kun tiimin jokainen jäsen on sataprosenttisen sitoutunut tavoitteeseen. Sama pätee mihin tahansa muuhunkin tiimiin. Valmentajat JNV:ssä ovat yhtä tiimiä, jos seuraorientoituneesti asiaa haluaa tarkastella. On yhdessä luotava toimintalinja, johon jokainen tiimin jäsen uskoo. Tavoiteltava ilmapiiri huokuu avoimuutta, innostavuutta, rehellisyyttä ja luotettavuutta. Tällaisen ilmapiirin avulla ongelmatkin nähdään mahdollisuuksina eikä esteinä. Tunnelma on suvaitsevainen yhteisesti sovittujen sääntöjen ja normien puitteissa. (Miettinen 1995, 18.) Tällaisen ilmapiirin eteen tulisi tehdä töitä, eikä antaa sen kehittyä suuntaan tai toiseen muun toiminnan sivutuotteena. Kaikille lieneekin selvää, että yhteishenki syntyy periaatteelle yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta.

Koska *yhteisöllisyyden* käsite on hyvin vaikeasti käsitteellistettävä ja monimuotoinen, on tähän kysymykseen lähes mahdotonta vastata lyhyesti ja yksiselitteisesti. Eikä siihen ehkä ole tarvekaan, sillä juuri sen eläväisyys tekee siitä kauniin asian. Yhteisöllisyyttä voi toki jollain tavoin mitata, mutta tulokset ovat analysoitavissa hyvinkin eri tavoin. Myönteinen vuorovaikutus sekä innokkuus ja osallisuus yhteisössä kielivät hyvästä ilmapiiristä. Yhteisöllisyys liitetään myönteiseen ja positiiviseen olotilaan. Siihen pyritään jokaisessa yhteisössä. Myönteisen yhteisöllisyyden vallitessa työyhteisö kykenee paremmin suhtautumaan ulkopuolisiin haasteisiin ja kohtaamaan ne realistisesti. Ideaalitilanne onkin, että toimiva yhteisöllisyys löytää ratkaisut ongelmiinsa yhteisön sisältä, yhteisen pohdinnan tuloksena (Paasivaara & Nikkilä 2010, 154).

Vastuu yhteisöllisyydestä on yhteisön jokaisella jäsenellä (emt. 19). Myönteinen yhteisöllisyys ryhmässä vähentää sen sisäistä vastakkainasettelua ja synnyttää vähitellen sellaisen tilanteen, jossa erilaisuus hyväksytään. (emt. 52). Yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta syntyy sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön sisäistä luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Terve itseluottamus on myös hyvän yhteishengen luomisen edellytys. Huonon itsetunnon seurauksena ihminen helposti sortuu kilpailemaan muiden kanssa itsensä sijaan. (Lind 1986,18).

Vaikka yhteisöllisyyden käsite on kestänyt hyvin aikaa ja säilynyt tavoiteltavana asiana, on se kuitenkin ajan saatossa muuttunut; Puohiniemi (2006) muistuttaa vuorovai-
kutussmallien olevan hyvin erilaiset tänä päivänä kaikkine nettiyhteisöineen (Paasi-
vaara & Nikkilä 2010, 10.) Yhteisöjen monimuotoisuudenkin takia johtajan rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa on erityisen tärkeä.

Näin suuressa seurassa kuin JNV:ssä, yhteisvoimalla on valtava merkitys. Kuten Heikkilätkin (2005, 27) pohtivat, yhteisvoiman vaikutus organisaatiossa näkyy ennen kaikkea ihmisten yhteistoiminnallisissa suhteissa. Yhteiset suunnitelmat ja niiden käytäntöön vieminen vastuullisesti edellyttää uskomista yhteisvoimaan, sen kehittämistä määrätietoisesti ja suurta luottamusta. Yhteisvoimaa voi kehittää ja lisätä avoimuudella ja yhteisillä tilanteilla ja tilaisuuksilla. Myös verkostoitumisella on suurta merkitystä. (Heikkilä 2005, 27). Keski-Suomen Liikunnalta ostettu palvelu, seuratoiminnan kehittäjä Laura Härkösen vetämät työnohjaukset ovat ehdottomasti lisänneet avoimuutta ja verkostoitumista. Ilman näitä kyseisiä tapaamisia en tuntisi juuri ketään harjoitussaleilla häärivistä ihmisistä.

Jatkuva *laadun varmistaminen* kansalaisjärjestössä on yksi kehittämistyön tae tuleville vuosille, vaikka kolmannen sektorien toimijat poikkeavatkin yrityksistä ja niiden voitontavoittelusta. Silti järjestökin saa tavoitella menestyksekkyyttä ja tuloksellisuutta toiminnan laaduntamisella. (Harju 2004, 55). Jotta yhteisiä tavoitteita saavutetaan, olisi hyvä säännöllisesti arvioida niihin sitoutumista ja niiden toteutumista. Pelisääntöjen toimivuutta olisi hyvä myös valvoa johdon toimesta, koska mikäli näin ei tapahdu, saattavat jotkut yksilöt huomaamattaan liukua liian kauas sovituista toimintamalleista. Silloin helposti työtehtävät alkavat jakaantua epätasaisesti työntekijöiden välillä. Varsinkin silloin, kun urheiluseurassa palkatun valmentajan työtehtävät eivät ole kovin helposti rajattavissa. Mutta koska tiukkaa kontrolloimista ei toivo kukaan, eikä se ehkä yhdistykselle ole ominaistakaan, on keksittävä toisenlaisia ratkaisukeinoja. (Paasi-
vaara & Nikkilä 2010, 82–83.)

Heikkala (2006) painottaa, että osaamista tarvitaan, jos yhdistys haluaa vastata jäsentensä tarpeisiin. Myös osaamisen kehittämien eli koulutus on sekä elintärkeää toiminnan laadun takaamiseksi, myös viesti toimijoiden välittämisestä. Tässä tietoyh-

teiskunnassa toiminnan kehittäminen koulutuksen avulla luulisikin olevan itsestään-selvyys (Heikkala 2007, 88)

Työntekijänä parhain kokemani järjestötyön laatua ylläpitävä toiminta JNV:ssä on ollut kilpapuolen valmentajille parin kuukauden välein järjestetty työnohjaus. Siellä Keski-Suomen Liikunnan seurakehittäjä Laura Härkönen vetää keskustelua ajankoh- taisista aiheista, rohkaisee kriittiseen näkökulmaan sekä antaa vinkkejä valmentajien työhön ja työssä jaksamiseen. Työnohjaus on Härkösen (2011) sanojen mukaan oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tun- teiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. (Härkönen 2011.) Työnohjaus on ollut lähes ainoa tapahtuma, jossa olen ollut kunnolla kontaktissa toisten valmentajien kanssa ja saanut vaihtaa kuulumisia ja mielipiteitä valmentajan työstä. Olen kokenut ohjaukset hyvin inspiroiviksi ja toivon, että ne jatkuvat vielä pitkään.

Organisaation tunteminen ja yhteiset toimintatavat ovat tavoitteellisen kehittämisto- minnan perustaa. Toimiakseen työyhteisö tarvitsee sääntöjä, joita kaikki asianomai- set noudattavat. Pelisääntöjä voidaan laatia koskemaan työskentelytapoja, kuten ko- kouskäytäntöjä ja tiedottamista, työnjakoa, työaikoja ja – aikatauluja, ongelmien kä- sittelyä ja käytöstä työpaikalla. Näiden pelisääntöjen lisäksi yhteisöllä on yleensä eri- laisia toimintaohjeita, laatujärjestelmiä ja arvo-ohjeistuksia. Selkeät kaikille yhteiset toimintatavat ja – mallit edesauttavat yhteisön kehittämistä sekä helpottavat suunnit- telua ja arviointia niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Haasteeksi yleisimmin nou- see kuitenkin se, kuinka saada jokainen yksilö noudattamaan näitä yhteisiä pelisään- töjä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82.)

Kuten Harju (2004, 114.) kertoo, tulee järjestön puheenjohtajalla olla selkeä vastuu hallituksen ja koko seuran toiminnassa. Puheenjohtajan tulee olla vahva ja tietoinen siitä, mitä kentällä tapahtuu. En ole aivan varma, tapahtuuko näin JNV:ssä. Monet valmentajat ovat esimerkiksi työnohjauksissa kritisoineet hallituksen ja puheenjohta- jan roolin näkyvyyttä tai enemminkin sen puuttumista. Onko esimerkiksi seuran kil- pailun- ja valmennuksen toimijat samassa linjassa hallituksen kanssa? Informaatio kaikkien toimijoiden kesken ei kulje, ja siksi jotkut kehittämisaikeet eivät kulkeudu

hallitukseen asti tai sieltä muualle seuraan. Viestinnän kohentaminen tässäkin kohtaa olisi siis todella olennainen asia, jotta kehittämistyötä voitaisiin tehdä.

Yhteisvoiman näkökulmasta olisi toivottavaa, että ihmiset osallistuisivat laajasti päätöksentekoprosessiin, mikä monipuolistaa keskustelua ja antaa sille uusia sävyjä (Heikkilä 2005, 27). Tässä JNV:llä on vielä opittavaa. Ihmiset eivät ole tietoisia omista vaikuttamismahdollisuuksistaan. Ja jos äänensä kuuluviin saaminen tuottaa kovia ponnisteluja ja hurjasti ylimääraistä vaivaa, lopahtaa motivaatio kehittämisideoiden tai palautteen antamiselta.

4.3 Kysely, haastattelu ja Learning Cafe aineistonkeruumenetelminä

Koska JNV:n valmentajat ovat opinnäytetyön tutkimusaineistona suuri joukko, 44 valmentajaa, päätin yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käyttää kyselyä. Käytin kyselyn luomiseen Webropol -ohjelmaa, joka osoittautui erittäin selkeäksi ja näppäräksi käyttää. Näin sain helposti yhteyden kaikkiin valmentajiin sähköpostitse yhdellä kertaa. Kyselyni oli aktiivisena noin kaksi viikkoa ja sen sulkeutumisen jälkeen vastauksia oli kertynyt 21 kappaletta.

Kyselylomakkeessani käytin asennemittaustekniikkana 5-portaista Likert-asteikkoa, josta käy ilmi vastaajien samanmielisyyttä. Annoin väittämilleni vastausvaihtoehdot ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”en osaa sanoa”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Asetin ”en osaa sanoa” vastausvaihtoehdon keskimmäiseksi, jotta sen neutraalius säilyisi, eikä vastaus vaikuttaisi väärin (Jyrinki 1977, 123). Toivon vastaajien ymmärtäneen, että kysymykset olivat muotoillut kärkeä joko positiivisiksi tai negatiivisiksi, jotta vastaukset eivät jäisi neutraaleiksi. Väittämät eivät siis ole omia mielipiteitäni.

Kyselymenetelmän etuina ovat Jyringin (1977, 25) mukaan kyselyn laatijalle taloudellisuuden ja tavoitettavuuden lisäksi se, että kysymykset ovat kaikille vastaajille samat ja niiden määrä on yleensä rajoitetumpi kuin esimerkiksi haastattelussa. Vastaajalle kysely antaa mahdollisuuden pohtia ja tarkastaa vastauksiaan. Se lisäksi antaa vastaajalle anonyymiuden tunteen, jonka vuoksi vastaaminen voi olla rohkeampaa ja

luotettavampaa. Lisäksi se säästää aikaa ja vaivannäköä sekä sähköisesti tehtynä sen analysoiminen on helppoa valmiiden ohjelmien avulla (Hirsjärvi ym. 2004, 184). Kyselyn ehdoton heikkous puolestaan on suuri kato. Erityinen puute on se, että vastaamattomuus ei ole satunnaista; tietynlaiset ihmiset vastaavat kyselyyn ja tietynlaiset jättävät vastaamatta. Se tekee aineistosta selektiivisen, valikoidun, jolloin perusjoukon kuvaaminen ei täysin toteudu. Vastaamattomuus aiheuttaa haittaa myös silloin, kun kyselyyn vastataan puutteellisesti, ja kysymyksiä joudutaan jälkeenpäin täydentämään. (Jyrinki 1977, 25, 27.) Kyselyaineistoa pidetään myös joskus pinnallisena ja liian vaatimattomana, koska vastaajien vakavaa suhtautumista ja rehellisyyttä on vaikea arvioida (Hirsjärvi ym. 2004, 184). Vaikka usein suositellaan suoritettavan esitutkimus, jolla tietyllä kohdejoukolla testataan lomakkeen toimivuus, en nähnyt kyselyssäni tällaista pilottitutkimusta tarpeellisena (emt. 193). Kävimme kyselyn rungon ja väittämät läpi ohjaajani kanssa, ja katsoin sen tällä kertaa riittäväksi.

Tutkimuksen ja tulosten analysoimisen jälkeen halusin toteuttaa vielä haastattelun JNV:n toiminnanjohtajan kanssa, jossa yhdessä avoimen vuoropuhelun tavoin kävisimme yhdessä läpi prosessia, sen vaikutuksia ja tulevaisuudennäkymiä. Haastattelu onkin Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa ja ehkä helpoin tapa selvittää, mitä jollakin ihmisellä on mielessään, mitä hän jostain tietystä aiheesta ajattelee. Haastattelu on molemminpuolista vuorovaikutusta, vaikka tutkijalla onkin ohjat sen johdattelussa. Haastattelin seuran toiminnanjohtajaa pienimuotoisella teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa aihepiirit on etukäteen määrätty, mutta kysymysten järjestys ja laajuus voi vaihdella suuresti. Haastattelijalla onkin yleensä vain tuki-apunaan, ei valmiita kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 2000, 85.) Prosessin onnistumista tutkiskeleva ja sen jälkeisiä tulevaisuudennäkymiä tarkasteleva haastattelu toiminnanjohtajan kanssa oli osuva lisäys tutkimuksen päätteeksi. Sain haastattelusta hyödyllisiä loppukommentteja, joita käsittelen vielä myöhemmin viimeisessä kappaleessa.

Esittelin opinnäytetyöaiheeni JNV:n valmentajien työnohjauksessa 13.3.2013. Avasin yleisölle tutkimukseni teemoja ja valotin sen taustaa ennen kuin jaoin valmentajat ryhmiin ja ohjeistin Learning Cafe – työskentelymenetelmän. Learning Cafe:ssa on kyse ryhmätyöskentelystä, jossa tuotetaan uusia ideoita ryhmissä ja jatkojalostetaan niitä. Se toimii loistavasti myös ajatusten jakajana ja yhteisten näkemysten rakenta-

jana. Koko työskentelyryhmä aktivoituu, kun jokaisen on helppo tuoda esiin oma mielipiteensä. Ryhmä kehittää ja kehittyy yhdessä, kun se kiertää ”pöytäliinalta” toiselle keskustelemaan ennalta määrättyistä aiheista. (Lahtinen & Virtainlahti 2011.) Minun toteuttamassani versiossa ryhmät kiersivät pöydästä toiseen pohtimassa ja kirjoittamassa ylös asioita, jotka JNV:ssä tällä hetkellä toimivat ja joita tulisi vielä kehittää. Lisäksi he pohtivat ideoita kyseisten teemojen kehittämiseksi. Learning Cafe:ssa kirjatut pohdinnat ja kehittämisideat näyttäytyivät minulle erittäin hyödyllisenä tutkimustyökaluna ja – aineistona. Lisäaineistona hyödynsin myös valmentajien sähköpostiviestintää.

5 TULOKSET

Tässä kappaleessa tarkastelen teettämäni kyselyn tuloksia kokonaisvaltaisesti ja pyrin saamaan vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin. Peilaan kyselyn tuloksia myös muihin aineistoihin, kuten työnohjausten materiaaleihin ja teettämäni Learning Cafe – tuokion antiin.

Tässä tutkimuksessa kyselyllä pyrin selvittämään valmentajien kokemuksia kehittämisteemoiksi nostamieni aiheiden piirissä. Kysymykset muotoilin väittämiksi niin, että niistä tulisi mahdollisimman hyvin ilmi se, kuinka valmentajat itsensä seurassa kokivat. Halusin nostaa tarkasteltavasti, onko heidän omalla asennoitumisellaan merkitystä seuran kehittämisen ja kehittymisen kannalta. Oheistuotteena oli saada valmentajat pohtimaan omaa työnkuvaansa ja suhdetta seuran toimintoihin ja toisiin toimijoihin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten ymmärtäminen ja oikeaan suuntaan johtava tulkinta edellyttävät Salinin (2010, 58) mukaan tutkimuskohteen laajaa tuntemista. Olen toiminut seurassa vasta vuoden päivät, joten uudessa seurassa tutkimukseni perustuu osin myös omiin kokemuksiini. Vaarana koko prosessissa olisi voinut olla, että en olisi ymmärtänyt seuran tilannetta ollenkaan tai olisin kehittämisideoitteni kanssa keskittynyt täysin epäolennaisiin asioihin.

Analyysissä tarkastelen ja vertailen vastaajien ikää ja valmennusvuosia suhteessa siihen, onko sillä merkitystä aktiivisen seuratoiminnan kannalta. Onko kauan seurassa toimineella matalampi kynnys toimia valmennustyön ulkopuolella ja vaikuttaako ikä seura-aktiivisuuteen. Tutkimuksessa JNV:n valmentajat näyttäytyivät ikänsä ja valmennuskokemuksensa puolesta hyvin heterogeenisenä ryhmänä. Vastanneiden kesken ikähaarukka vaihteli yhdeksäntoista ikävuoden ja viidenkymmenen kahden välillä eli vastaajien keski-ikä on 26,8 vuotta. Kyselyssä selvitin myös valmentajien työkokemusta voimisteluvallennuksesta, sekä JNV:ssä että muualla. Keskimääräisesti JNV:n valmentajat ovat valmentaneet keskimäärin 9,16 vuotta. JNV:ssä valmentamisen vastaava luku oli 5,8 vuotta. Vain 4 valmentajaa on työskennellyt ainoastaan JNV:ssä ja 17 on tämän lisäksi toiminut valmennustehtävissä jossain muualla. Työsuhteiden päällekkäisyyksiä kyselyssä ei mitattu, joten vastaukset eivät kerro, toimiiko joku vastanneista valmentajista työsuhteessa kahdessa seurassa samanaikaisesti.

5.1 Osallisuus valmentajissa

Osallistumattomuuden ongelmaa esiintyy Jyväskylän Naisvoimistelijoiden valmentajien piirissä usein. 13.3.2013 pidetyssä työnohjauksessa paikalla olleet valmentajat listasivat yhteisten tapahtumien vähäisen osallistujamäärän ja vastuunottajien vähyyden merkeiksi osallisuuden puutteista. Kun joku ottaa vastuuta, astuu hän herkästi vahingossa jonkun varpaille tiedotuksen puutteellisuuden vuoksi. Valmentajat olivat sitä mieltä, että vaikuttamisen portaita kyllä löytyy, mutta niiden paikat tulisi tehdä selkeämmiksi. Positiivisiksi asioiksi paikalla olleet kokivat sen, että loppuen lopuksi seuran juoksevat asiat hoidetaan ajallaan ja vastuuntuntoisesti.

Teettämässäni Webropol- kyselyssä valmentajien osallisuutta seuratoimintaan testasin erilaisilla seura-aktiivisuutta kartoittavilla väittämillä. Halusin selvittää kuinka aktiivisia seuratoiminnassa valmentajat itse ovat, miten he kokevat muiden valmentajien osallisuuden ja kuinka paljon he innostavat siihen valmennettaviaan. Osallisuuteen vaikutti kyselyn perusteella vastaajan ikä ja valmennusvuosien määrä. Nuori valmentaja ei ollut niin läheskään kiinnostunut seuratoiminnasta oman valmennustyön ulkopuolella kuin kokeneempi kollegansa.

Koko kyselyn ensimmäinen väittämä ”*En ole kiinnostunut seuran toiminnasta valmennustyöni ulkopuolella*” koski valmennustyön ulkopuolista aktiivisuutta seurassa. Vaikka valmentaja olisikin paneutunut valmennustyöhönsä ja aktiivinen oman joukkueensa saralla, se ei välttämättä tarkoita, että hän olisi muuten aktiivinen seurassa toimija.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
En ole kiinnostunut seuran toiminnasta valmennustyöni ulkopuolella	6	9	3	3	0	21	2,14

Pitkään seurassa toimineet valmentajat olivat selkeästi kiinnostuneempia seuran yhdistystoiminnasta kuin nuoremmat, vasta valmennusuraansa aloittelevat valmentajat. Enemmistö keskiarvolla 2,14 koki seuratyön kiinnostavaksi eikä kukaan ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kolme vastaajaa ei tuntenut olevansa kiinnostunut seuratoiminnasta. Tässä kohtaa jäin miettimään sille syitä, mutta koska kyselyssä ei ollut tilaa perusteluille, en pysty ennustamaan, miksi nämä vastaajat niin kokivat.

Väittämä ”*Kannustan yleensä valmennettaviani aktiiviseen seuratyöhön*” tunnusteli, miten valmentajat ”markkinoivat” osallistumista seuran järjestämiin tapahtumiin valmennettavilleen.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Kannustan yleensä valmennettaviani aktiiviseen seuratyöhön	0	4	4	9	4	21	3,62

Kyseiselle väittämälle keskiarvoksi muodostui 3,62 eli suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Yksikään vastaajista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä, mikä viestii siitä, että valmentajat pitävät seura-aktiivisuutta tärkeänä ja haluavat vaalia sitä. Valmentaja kun on erittäin tärkeässä roolissa seuratyön kannustajana; jos valmentaja ei piittaa valmennustyön ulkopuolisesta seuratoiminnasta ja

aliarvioi tai laiminlyö esimerkiksi yhteisiä talkootöitä, on nuorten voimistelijoiden vaikea innostua niistä. Silloin valmentaja saattaa tehdä karhupalveluksen seuralleen, kun katkaisee kauloja orastavalta seuratoimintainnostukselta ja luo osallistumisen ”pakon” ilmapiiriin. Valmentajien tulisi siis muistaa, että jos hän itse innostuu tai edes antaa innostuneen kuvan seuratoiminnasta valmennettavilleen, on toiminnan jatkumisella paljon valoisampi tulevaisuus.

”KiVan käytännön asiat hoidetaan aina tasapuolisesti” – väittämän avulla halusin selvittää, toteutuuko KiVa:n toimialalla tasapuolista ja reilua työnjakoa.

	eri mieltä	jok- seen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
KiVan käytännön asiat hoidetaan aina tasapuolisesti	5	6	7	2	1	21	2,43

Valmentajat olivat yleisesti sitä mieltä, että asiat eivät toteudu täysin tasapuolisesti. Viisi vastaajaa oli väittämän kanssa eri mieltä ja kuusi jokseenkin eri mieltä. Kokonaiset seitsemän vastaajaa ei osannut sanoa mitään, joten sekin voi osoittaa, että ei edes tiedetä, mitä nämä käytännön asiat ovat ja kuka niitä yleensä hoitaa. Vastuunkantajat ovat siis vähissä, jolloin työt kasautuvat vain tietyille ihmisille.

Valmentajien talkoolaisintoa testasin väittämällä *”Olen yleensä osallistunut suurella innolla talkoolaisena seuran järjestämiin tapahtumiin”*.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Olen yleensä osallistunut suurella innolla talkoolaisena seuran järjestämiin tapahtumiin	5	5	0	9	2	21	2,9

Tässä väittämässä tapahtui vastaajien kesken selkeä kahtiajako. Kaikki vastaajat pysyivät antamaan vastauksen, eli väittämä oli sekä selkeästi rakennettu että helposti vastattava. Jopa kymmenen vastaajista ei yleensä koe vapaaehtoisuutta seuran ta-

pahtumissa innostavaksi. 11 puolestaan tunnisti kuitenkin näin yleensä tapahtuvan. Innokkuuden puute talkoolaisena olemisesta on huono merkki urheiluseuralle, jossa toiminta hyvin pitkälle mahdollistetaan juuri talkoolaisten voimin. Ja jos valmentaja ei innostu seuran tapahtumien järjestämisestä, ei varmasti innostu valmennettavat eivätkä heidän kotijoukkonsakaan.

”En mielelläni käytä aikaa valmennustöihin silloin, kun en saa siitä palkkaa” testaa myös omalla tavallaan osallisuutta ja osallistumista.

	eri mieltä	jok- seen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
En mielelläni käytä aikaa valmennustöihin silloin, kun en saa siitä palkkaa	9	9	1	2	0	21	1,81

Tämän kohdan keskiarvo oli koko kyselyn alhaisin, joten tuloksen perusteella JNV:n valmentajat ottavat työnsä vakavasti ja ovat valmiita uhraamaan siihen vapaa-aikaansa. Tämä osoittaa, että ainakaan suurin osa valmentajista ei ole vain ja ainoastaan rahan perässä, vaan ymmärtävät valmentaja-roolinsa kokonaisvaltaisuuden. Valmentajan työn vapaaehtoisuus tulee tässä hyvin ilmi, koska vain pidetyistä tunteista maksetaan ja niistäkin vain se aika, kun joukkue salivuoroa käyttää. Salin ulkopuolisiin töihin kulutettua aikaa ei kuitenkaan voi tämän perusteella arvioida. Hämmäntävää on silti se, että kun valmennuksen suunnittelusta ei palkkaa makseta ollenkaan, eivätkö kaksi vastaajaa mielellään suunnittele tuntejansa.

Vapaalla kommentoinnillaan eräs vastaaja nosti esiin myös sen, ettei työstä yleensä saa kiitosta. Vaikka seura palkitseekin valmentajia kauden päätöstilaisuuksilla ja muistamisilla, tarkoitti vastaaja ilmeisimmin henkilökohtaisten kiitosten saamista ajasta, jonka vapaaehtoisesti työhönsä käyttää:

”Toi muu kuin valmennustyö palkalla / ilman palkkaa oli vaikea kysymys. Tottakai me tehdään ne työt, mut kai jokainen sitä miettii et ku tästä ei saa mitään korvausta eikä kiitosta... Siksi vastasin että en osaa sanoa.”

5.2 Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen

13.3.2013 työnohjauksessakin todettiin Jyväskylän Naisvoimistelijoiden kilpavalmentajilla olevan valtava määrä valmennus- ja seuratyössä hyödynnettävää osaamista, mutta tällä hetkellä se osaaminen, jota yhteisesti voisi jakaa on aika näkymättömissä. Erityisesti kahden eri lajin, kilpa-aerobicin ja joukkuevoimistelun välistä tietotaidon jakamista valmentajat kaipasivat, samoin kuin jakamista eri joukkueiden välillä. Sisäistä koulutusta puolestaan on jonkin verran tarjolla, mutta sitä ei hyödynnetä. Myös kouluttautumisessa ja sen tukemisessa olisi valmentajien mielestä kehitettävää. Avointen ovien kultuuria valmentajat kuitenkin kehuivat; kukaan valmentajista ei estä muita näkemästä omaa osaamista harjoitussalilla. Pohdimme myös yhdessä, mistä voi tietää jonkun osaavan jotakin, jos sitä toinen ei sitä itse osaa kertoa. Tiedon ja taidon jakaminen lähtee jokaisesta itsestään, mutta vasta sen jälkeen, kun sen on hyödylliseksi taidoksi itse tunnistanut. Tämän teeman kohdalla siis testasin, kuinka hyvin valmentajat tunnistavat oman osaamisensa ja kuinka he sitä osaamista kehittävät joko itse tai muiden valmentajien kanssa.

Erikoisosaamisella tarkoitan tässä tapauksessa lajissa hyödynnettävää tietoa esimerkiksi fysiologista, sairaanhoidosta, kasvatustieteistä, terveyskasvatuksesta tai vaikka viestinnästä. Erikoisosaaminen on voitu hankkia joko lajin tai sen ulkopuolisista koulutuksista.

	eri mieltä	jok- seen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Minulla on sellaista erikoisosaamista, jota voin käyttää hyödykseni valmennustyössä	0	0	2	9	10	21	4,38

Valmentajat kokevat omistamansa sellaista osaamista, josta valmennustyössä on hyötyä. 21:stä vastaajasta kymmenen tuntee omaavansa sellaista erikoisosaamista, jota he voivat valmennustyössä käyttää hyödykseen. Vaikka erikoisosaamisalueita

kysely ei kartoittanut, osoittaa kysymyksen vastaus sen, että valmentajat ovat luottavaisia ja itsevarmoja siinä mitä he tekevät. Huolestuttavampaa olisi ollut, jos valmentajat olisivat olleet kovasti eri mieltä *”Minulla on sellaista erikoisosaamista, jota voin käyttää hyödykseni valmennustyössä”* – väittämän kanssa.

”Saan vinkkejä harjoittelun tueksi muilta valmentajilta” – väittämä sivuaa yhteistyön teemaa ja siksi osoittaa, että mahdolliseksi kehittämisen kohteeksi on valikoitunut sellaisia aihealueita, jotka ovat väistämättä kytköksissä toisiinsa. Tämän väittämän vastusten avulla pyrin saamaan tietoa osaamisen jakamisesta.

	eri mieltä	jok- seen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Saan vinkkejä harjoittelun tueksi muilta valmentajilta	0	5	0	7	8	20	3,9

Kukaan vastaajista ei ollut kyseisen väittämän kanssa eri mieltä, vaikka viisi joltain osin eri mieltä olikin. Keskiarvo muotoutui 3,9:ksi, joten suurin osa valmentajista hyödyntää myös toisten osaamista. Sitä aihealueen väittämät eivät kysy, saavatko valmentajat vinkkejä kysyessään toisiltaan vai tarjoavatko valmentajat tietotaitoaan muuten vaan. Tämä on upea asia ja varmasti lisääntynyt yhdessä ikäkausiyhteistyön lujittuessa.

Seuraavan väittämän muotoilin tarkoituksella provosoivaksi, jotta saisin hajontaa vastausten välille. *”Jotkut valmentajat eivät jaa tietotaitoaan muille”* mittaa osaltaan myös mahdollista seuran sisäistä kilpailua.

	eri mieltä	jok- seen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Jotkut valmentajat eivät jaa tietotaitoaan muille	2	4	5	7	3	21	3,24

Tämä väittämä jakoi käsityksiä ja tunteuksia selkeästi enemmän kuin edellinen väittämä. Kymmenen vastaajaa sijoitti mielipiteensä ja tunteuksensa väittämän puolesta ja vain kuusi sitä vastaan. Vapaa kommentointi sai erään vastaajan pohtimaan tätä tietotaitojen jakamisen kulttuuria. Hän epäilee, että kukaan valmentaja tahallisesti ”panttaa” valmennukseen liittyvää tietoa. Sellaisia tilaisuuksia ei kukaan ole juuri järjestänyt, joissa tietotaitoa pystyisi paremmin jakamaan.

”Jaan hyväksi havaitsemiani ideoita toisille valmentajille” väittämän avulla laitoin valmentajat tunnustelemaan, ovatko he itse avokätisiä ideoidensa suhteen. Avoimen jakamisen kulttuuri valmennustöissä ei olisi keltään pois, vaan päinvastoin voisi vahvistaa koko seuraa, sekä sen menestymistä että sisäistä yhteisöllisyyttä.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Jaan hyväksi havaitsemiani ideoita toisille valmentajille	0	1	2	13	5	21	4,05

Vain yksi vastaaja oli väittämän kanssa erimielinen ja puolestaan samaa mieltä oli yhteensä huimat 18 vastaajaa. Hassua on kuitenkin se, että edellisen kysymyksen kohdalla kymmenen vastaajista koki, että jotkut valmentajat pitävät tietotaitonsa itselleen eivätkä jaa sitä eteenpäin. Mutta tässä kohtaa enemmistö koki jakavansa ideoita eteenpäin. Kertooko näiden väittämien ristiriita viestinnän ja luottamuksen puutteesta?

5.3 Valmentajien välisestä yhteistyöstä

Työnohjaustuokioiden keskustelujen ja Learning Cafe -aineiston perusteella valmentajat toivoisivat myös enemmän yhteistyötä yli lajirajojen. KiVan toimialalla on jo hetken aikaa vallinnut suuri kahtiajako joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin välillä. Nämä kaksi lajia eivät esiinny seurassa tasavertaisina. Kilpa-aerobic on uudempi tulokas JNV:ssä ja vielä tällä hetkellä harrastajamäärältäänkin pienempi laji. Silti se ei saisi

jäädä joukkuevoimistelun jalkoihin ja varjoon. Vastaajan mukaan aerobiccareilla on valmentajapulaa eikä treeniaikojakaan jaeta tasapuolisesti.

Tämänhetkinen valmennusjärjestelmä tukee tiimijättelua ja tiivistää sekä ikäluokkien voimistelijoita että valmentajia. Työnohjauksessa tämä huomattiin myös yhteishenkeä nostattavaksi asiaksi. Valmentajat kuitenkin toivoivat lisää yhteistreenejä myös yli ikärajojen, jolloin saliaikaa säästyisi. Myös leiritoiminnassa, ja muutenkin, valmentajat toivoivat ”valkkuvierailuita” puolin ja toisin.

”Toivoisin työnohjauksen ohelle lisää valmentajien keskeisiä kokouksia/palavereita” – väittämän tarkoitus oli kysyä, riittääkö tällä hetkellä työnohjaus valmentajien ainoaksi tapaamisforumiksi. Työnohjaus kun on työnohjausta eikä tavallisen palaverin paikka.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Toivoisin työnohjauksen ohelle lisää valmentajien keskeisiä kokouksia/palavereita	0	4	4	11	2	21	3,52

Tämän väittämän kanssa valmentajat olivat pääosin samaa mieltä. Keskiarvo 3,52 osoittaa, että työnohjaus ei vastaajien mielestä riitä ainoaksi kohtaamisen välineeksi.

Halu joukkueiden väliseen yhteistyöhön kiinnosti minua paljon, joten muotoilin kyseiselle yhteistyölle oman väittämän, joka kartoitti halukkuutta sen lisäämiseen.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Kaipaen enemmän yhteistyötä joukkueiden välille (esim. yhteistreenit, valmentajavaihto)	0	3	2	13	3	21	3,76

Valmentajat selkeästi uskovat yhteistyön voimaan ja halusivat toteuttaa sitä enemmän: Väittämä *”Kaipaen enemmän yhteistyötä joukkueiden välille (esim. yhteistreenit, valmentajavaihto)”* sai keskiarvon 3,76. Vastaajista 13 oli jokseenkin samaa mieltä

tä ja kolme täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Enemmistö valmentajista selkeästi tahtoi monipuolistaa harjoittelua, lujittaa yhteistyötä, kasvattaa ehkä yhteisöllisyyttäkin sekä ratkaista ainaista saliaikapulaa järjestämällä esimerkiksi yhteistreenejä toisten joukkueiden kanssa. Myös valmentajavaihto kiinnostaa valmentajia.

Viestintä on ikuinen kehittämisen aihe, niin myös JNV:ssä. Tämänkin väitteen muotoilin provosoivaksi – viestintä kun harvoin on kenenkään mielestä moitteetonta.

	eri mieltä	jok- seen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Viestintä valmentajien kesken toimii moitteettomasti	1	10	2	7	1	21	2,86

Väite *”Viestintä valmentajien kesken toimii moitteettomasti”* kuitenkin jakoi vastaajakunnan kahtia. Yhteensä 11 oli väittämää vastaan ja kahdeksan sen puolesta. Vastaajista ei löytynyt eroavaisuuksia siinä, olisiko iällä tai valmennusvuosilla ollut tekemistä asian kanssa. Tässäkin kohtaa täytyy muistaa, että ihmiset kokevat asioita eri tavoin; toinen voi kokea puutteellisen viestinnän hyväksi, jos on jossain toisessa ympäristössä kokenut vieläkin huonompaa.

5.4 Yhteisöllisyyden tunne

Niin kuin jo aikaisemmin mainitsin, on yhteisöllisyys käsitteenä hyvin hankalasti kosketeltava. Toinen voi kokea sen olevan jotain aivan muuta, kuin mitä toinen tuntee. Yhteisöllisyyden tilaan seurassa halusin tarttua, koska uutena toimijana tuntemukseni siitä saattaa olla hyvin erilaiset kuin pidemmän aikaa seurassa toimineen. Eräs viitisen vuotta seurassa valmentanut toivoi kyselyn vapaassa kommentointiosiossa valmentajien yhteishengen parantamista, vaikka tässä iso parannus ”entisiin aikoihin” onkin tehty. Hänen mielestään myös joukkueiden välinen yhteishenki kaipaisi nostatusta.

JNV- tunne – teemavuoden tarkoituksena on lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työnohjauksessa 13.3. valmentajat pohtivat viestinnällä olevan suuri merkitys sen kasvattamiseksi. Myös erilaisilla juhlilla ja tapahtumilla sekä esimerkiksi nettisivuilla on iso rooli. Lisäksi keskustelimme tämänkin teeman alla kilpa-aerobicin ja joukkuevoimistelun välisestä kuilusta, joten yhteisiä molempien lajien tapahtumia toivottiin. Kilpa-aerobicin valmentajien kesken kokemuksia ja näkemyksiä vaihdellaan paljon ja yhteistyö on tiivistä, mikä on tietysti helpompaa, kun valmentajia on vain muutama.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Seura tukee hyvin työssä jaksamistani	3	7	7	2	2	21	2,67

”Seura tukee hyvin työssä jaksamistani” väittämä sai keskiarvokseen 2,67 eli suurin osa vastaajista ei tunne saavansa tarpeeksi hyvin tukea valmennustyöhönsä. On kuitenkin huomioitava, että vastaajista seitsemän ei osannut vastata väittämään tai ei osannut kallistaa mielipidettään kumpaankaan suuntaan. Se voi tarkoittaa, että he eivät täysin ymmärtäneet kysymystä tai he eivät osanneet muodostaa tuntemuksiaan selkeästi.

Reilu 15 vuotta kilpaurheiluseurassa harrastaneena, olen kokenut seuran sisäisen kilpailun olevan jopa paljon voimakkaampaa kuin muiden seurojen joukkueiden kanssa kilpailemisen. Se on luottamuksen puutteen ja huonon viestinnän lisäksi asia, joko monesti voi hiertää varsinkin saman seuran voimistelijoiden välejä.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Sisäinen kilpailu on seurassa voimakasta	1	9	6	4	1	21	2,76

”Sisäinen kilpailu on seurassa voimakasta” väite sai keskiarvon 2,76, kun kymmenen vastaajista kallistui olemaan eri mieltä ja viisi samaa mieltä väittämän kanssa. Kuusi vastaajaa ei osannut olla mitään mieltä. Sisäisen kilpailun tunne, ainakin oman ko-

kemuksen mukaan korostuu, jos itse tuntee olevansa altavastajaan asemassa eli tässä tapauksessa heikompi tai seuran vähemmälle huomiolle jäänyt joukkue, joka joutuu taistelemaan vertaisesta roolista menestyvämpien joukkueiden kanssa. Seuran vakokeilassa paistatteleva joukkue tai valmentaja tuskin tunnistaa muiden joukkueiden halun pärjätä seuran sisäisessä järjestyksessä. Sisäinen kilpailu voi koostua esimerkiksi kateudesta, jolloin ei osata iloita toisten menestyksestä. Vasta vanhemmalla iällä on oppinut nielemään pettymyksensä omaan tekemiseen ja suhtautumaan toisten menestykseen niin, että se ei ole itseltä pois. Tämä tunne tulisi kitkeä pois nuoremista voimistelijoista, jotta yhteenkuuluvuuden tunne kasvaisi ja ylpeys omasta seurasta nousisi omaa mahdollista pettymystä korkeammalle.

”Havaitsen usein epäluottamusta valmentajien kesken” väittämän tarkoitus pohjimmiltaan oli kartoittaa viestinnän puutetta, koska siinähan luottamuksen puuttumisessa on kyse, kommunikoinnin vähyydestä tai sen avoimuudesta.

	eri mieltä	jok- seen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Havaitsen usein epäluottamusta valmentajien kesken	2	8	8	3	0	21	2,57

Kymmenen oli väittämän kanssa eri mieltä, mutta jopa kahdeksan vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään. Voiko tähän olla syynä valmentajien yhteistyön ja kommunikoinnin vähyys eli valmentajat eivät tunne toisiaan, joten eivät osaa muodostaa mielipidettään. Kukaan ei kuitenkaan ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

”Koen usein turhautumista valmennustyössäni” – väittäjä kuulostelelee valmentajien tunnetta työssä jaksamista sen palkitsevuutta suhteessa siihen, miten paljon voimavaroja työlleen antaa.

	eri mieltä	jok- seen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Koen usein turhautumista valmennustyös- säni	5	5	4	6	1	21	2,67

Tulos on hieman huolestuttava. Vaikka keskiarvo on 2,67 ja kymmenen vastaajaa on eri mieltä väittämän kanssa, jää silti seitsemän vastaajan tunnetila neutraalin toiselle puolelle. Jopa kolmasosa kokee turhautumisen tunnetta. Valmentajat saattavat tun-
tea junnaavansa työnsä kanssa paikallaan.

5.5 Laadunvarmistus

Kouluttautuminen koettiin valmentajien kesken tärkeäksi laadun varmistajaksi ja työnohjauksessa ehdotettiin jonkinlaista minimi-koulutusvaatimusta. Myös kyselyn vastaajista suuri osa oli sitä mieltä, että lajikoulutuksen tulisi olla hyvin pitkälti pakol-
lista. Silti koulutuksen osalta ristiriitaiseksi koettiin koulutusten maksullisuus. JNV:ssä seura maksa puolet liiton koulutuksista, mutta sekä työnohjauksessa että kyselyssä esiin nousseiden kommenttien mukaan, se on aivan liikaa, kun valmentajat yleisim-
min sattuvat olemaan nuoria opiskelijoita. Yksikin valmentaja puolusti kouluttautumi-
sen pakollisuutta, kunhan siitä ei tule lisäkuluja valmentajalle itselleen. Rahan puut-
teen vuoksi koulutukset voivat jäädä käymättä vaikka intoa ja kiinnostusta valtavasti
olisikin.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Minusta valmennusalan koulutuksiin osallis- tumisen pitäisi olla pakollista	0	3	1	12	5	21	3,9

Vastaajat selkeästi näkevät koulutuksen tärkeänä, koska ”Minusta valmennusalan
koulutuksiin osallistumisen pitäisi olla pakollista” – väittämän kohdalla jopa 17 voisi

kuvitella sen olevan jopa pakollinen edellytys näin laadukkaan ja suuren seuran valmentajana toimimiseksi. Ne ketkä olivat väittämän kanssa eri mieltä, olivatkin kommentoineet koulutusten kustannusasiaa.

Koska oma seuraan tuleminen on tuoreessa muistissa, halusin saada vertailevia tuntemuksia siitä, miten valmentajat seuran rekrytointiprosessin kokevat. Onko se heidän mielestään tarpeeksi selkeä ja jääkö selkeän prosessin puuttumisen vuoksi pehdyttäminen seuran toimintaan liian vähäiseksi.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Valmentajien rekrytointiprosessi ei ole minusta selkeä	0	1	13	3	4	21	3,48

Tämä väittämä keräsi kyselyn suurimman ”en osaa sanoa” – vastausten määrän. Melkein kaksi kolmasosaa ei joko ymmärrä mitä tarkoitin tai he eivät todella osaa muodostaa mielipidettä väittämälle ”*Valmentajien rekrytointiprosessi ei ole minusta selkeä*”. Rekrytointi ei siis ole valmentajien mielestä ole selkeää. Väittämä ei kuitenkaan määritä, kokevatko valmentajat sen tarpeelliseksi.

Seuraavakin väittämä koskee koulutusta. Erityisesti seuran sisäisistä koulutuksista on ollut valmentajien kanssa paljon puhetta. Halusin virallisesti kartoittaa, kuinka moni vastanneista olisi kiinnostunut osaamisen kehittämisestä seurassa. ”*En koe seuran sisäisiä koulutuksia tarpeelliseksi itselleni*” – väittämän käänsin tahallani negatiiviseksi, jotta mielipiteet erottuisivat paremmin.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
En koe seuran sisäisiä koulutuksia tarpeelliseksi itselleni	7	9	4	1	0	21	1,95

Väittämä sai keskiarvon 1,95, koska seitsemän vastaajista oli eri mieltä ja yhdeksän jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tämä osoittaa, että sisäisille koulutuksille olisi tilausta ja kiinnostusta. Vain yksi vastaaja ei koe seuran koulutuksia tarpeelliseksi itselleen, mutta voi siltä pitää niitä tärkeinä.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Valmentajana kouluttautuminen on minulle tärkeää	0	2	0	7	12	21	4,38

Kukapa ei tahtoisi tehdä työtään laadukkaasti. Sen osoitti väittämän ”*Valmentajana kouluttautuminen on minulle tärkeää*” tulokset. ”Täysin samaa mieltä” – vastausvaihtoehto keräsi jopa 12 osumaa, joka ilmensi, että JNV:ssä valmentajat haluavat pitää seuran laadukkaana ja osaavana voimisteluseurana.

5.6 Organisaation tunteminen ja yhteiset toimintatavat

Organisaation rakenteiden tunteminen ja toiminnan luonteen ymmärtäminen on suuressa roolissa siinä, miten yksilönä sen toimintaan asettuu. Tällä hetkellä suurin ongelma JNV:n valmentajien keskuudessa on se, että yhteistä linjaa KiVan toimialalla ei ole havaittavissa. Seuraan tänä vuonna palkattavan nuorisopäällikön/päävalmentajan perehtyminen valmennusjärjestelmään, sen jatkokehittäminen ja sen esittely kaikille seuran valmentajille voisi olla keino saavuttaa yhteinen linja. Eräs valmentaja kommentoi kyselyssä kaipaavansa todella valmennusjärjestelmän kehittämistä, koska sillä saralla olemme vasta aivan alkutaipaleella. Hänen mielestään valmentajilla pitäisi olla selkeä urheilutoimen esimies, joka pitäisi huolen, että koko KiVa:n toimiala tekisi töitä samojen tavoitteiden eteen. Mutta koska olosuhteet ovat huonot ja valmennettaville kohdistuvat maksut ovat muutenkin jo aika kovat, valmentajat ajautuvat tilanteeseen, jossa yhteistyö on todella haastavaa. Kukin haluaa tietenkin taistella oman joukkueensa puolesta eivätkä resurssit riitä kokonaisuuden kehittämiseen.

Koska kaikki valmentajat eivät osallistu aktiivisesti esimerkiksi työnohjauksiin, aiheuttaa se välttämättä tilanteita, jolloin yhteiset toimintalinjat eivät ole kaikille selkeitä. Jos valmennusjärjestelmään on jotain kirjattu, olisi hyvä ensinnäkin varmistaa kaikkien tietoisuus niistä ja toiseksi varmistaa, että kaikki valmentajat niitä toteuttavat. Juuri tälläkin viikolla seuran nuorimpien kilpailuiden tähtäävien joukkueiden valmentajalaverissa oltiin hyvin eri mieltä siitä, miten tyttöjä tulisi joukkueiden välillä jakaa. Näistä asioista ei tarvitsisi jälkeenkään kiistellä, jos seuran linjat olisivat selkeitä kaikille jo kyseisten linjausten asettamisten aikoihin.

Rohkeasti kuitenkin yksi kyselyn vastaajista kommentoi toimineensa JNV:ssä vain hetken aikaa, joten ei ole ehtinyt vielä tutustua paremmin seuran toimintaan. Kommentointi kuitenkin osoittaa, että vastaaja ymmärtää organisaation jonkinasteisen tuntemisen kuuluvan työnkuvaan. Joillekin taas seuran toiminnan tunteminen voi olla täysin tyhjänpäiväinen asia.

”Jos minulla olisi valmennukseen liittyvää palautetta, tiedän mihin sen ohjaisin” - väitteellä testasin valmentajien tietämystä vaikuttamismahdollisuuksistaan. Palautteen ohjaaminen oikeaan paikkaan on myös tärkeä prosessi laadukkaan seuratyön kannalta.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Jos minulla olisi valmennukseen liittyvää palautetta, tiedän mihin sen ohjaisin	0	4	1	15	1	21	3,62

16 vastaajaa tietää ohjaavansa mahdollisen palautteen oikeaan suuntaan. Se on merkki toimivista rakenteista ja avoimesta ilmapiiristä. Sitäkään ei väittämän tulos kerro, uskovatko valmentajat palautteen menevän perille asti. Neljälle vastaajalle on vielä epäselvää, kenelle mahdolliset palautteet ohjaisivat.

Jos yhteisiä toimintatapoja valmennustyöhön ei esimerkiksi ole kirjattu ylös, voi olla haastavaa aloittelevana valmentajana ymmärtää, mitkä asiat kuuluvat valmentajan

työkuvaan ja mitkä eivät. Tällä väittämällä halusin tiedustella, onko valmentajien välillä erimielisyyksiä valmentajan toimenkuvasta JNV:ssä.

	eri mieltä	jok- seen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Minulle ei ole selvää, mitä minulta valmentajana velvoitetaan	8	9	2	1	1	21	1,95

”Minulle ei ole selvää, mitä minulta valmentajana velvoitetaan” – väittämän keskiarvoksi muotoutui 1,95, jolloin enemmistö valmentajista oli erimielinen väittämän kanssa. Niiden valmentajien osalta, jotka eivät tiedä miten valmentajana aina toimivat, vastaus ei kerro, ovatko he ottaneet yrittäneet ottaa asiasta itse selvää.

”Olen työsuhteeni aikana saanut selkeitä ohjeita siihen, miten valmentajana toimin” vihjaa myös rekrytointiprosessin selkeydestä ja informaatiosta valmentajan työsuhdetta koskien. Valmentajat kyllä täyttävät ohjaajasitoumuksen, mutta kokevatko valmentajat tulleeeksi tarpeeksi ohjatuiksi?

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Olen työsuhteeni aikana saanut selkeitä ohjeita siihen, miten valmentajana toimin	2	6	4	9	0	21	2,95

Tässä väittämässä eroa oli taas selvästi nuorempien ja vanhempien valmentajien välillä. Luonnollisesti valmentajan toimenkuva kokeneemmille valmentajalle oli jopa itsestäänselvyys. Nuoremmat toimijat puolestaan olivat epävarmempia toimenkuvansa suhteen tai ainakaan heitä ei tarpeeksi hyvin ollut informoitu.

Hallituksen heikko näkyvyys KiVa:n toimialan toiminnassa on noussut esiin työsuhteeni aikana monesti. Siksi seuraava väittämä pyrki kartoittamaan, oliko teemavuodella aidosti tilausta.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Minusta JNV:n hallitus on näkyvässä roolissa seurassa	3	10	4	4	0	21	2,43

13 vastaajaa on sitä mieltä, että JNV:n hallituksen rooli seurassa on liian näkymätön. Kukaan vastaajista ei ollut samaa mieltä väittämän ”Minusta JNV:n hallitus on näkyvässä roolissa seurassa” kanssa. Neljä ”en osaa sanoa”- vastauksen antanutta eivät tuskin myöskään hallituksen roolia ymmärrä, koska eivät ole osanneet vastata.

	eri mieltä	jok- seenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jok- seenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Minusta KiVan toimialalla pitäisi olla yhtenäisempi linja ja kaikille selkeät yhteiset toimintatavat	0	0	8	7	6	21	3,9

Kukaan valmentajista ei ole ollut ”Minusta KiVan toimialalla pitäisi olla yhtenäisempi linja ja kaikille selkeät yhteiset toimintatavat” väittämää vastaan. Eniten yksittäisiä vastauksia keräsi kuitenkin kolmosvaihtoehto, jonka valitsivat kahdeksan vastaajaa. Joko he eivät tiedä, miten linjaa voisi yhtenäistää tai sitten heillä ei oikeasti ole mielihpidettä asiaan. 13 vastaajaa kuitenkin kaipaa yhtenäisempiä ja selkeämpiä toimintalinjauksia.

6 KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Kehittämissuunnitelmani teemat ovat puolivahingossa valikoituneet niin, että ne ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Punainen lanka teemojen välillä mahdollistaa kokonaisvaltaisempaa tarkastelua ja takaa sen, etteivät kehittämissuosituksat jää yksittäisiksi ideoiksi. Punainen lankani kiemurtelee kuuden kehittämisteeman ympärillä ja sitoo ne kokonaisuudeksi, joka on tiukasti yhteydessä toisiinsa: Yhteistyö kasvattaa yhteisöllisyyttä, niin kuin organisaation tunteminen ja osaamisen tunnistaminen.

Osaamisen kehittäminen on yhteydessä toiminnan laatuun samalla, kun se lisää osallisuutta. Osallistumisen kynnyks madaltuu, kun tuntee organisaation ja sen toimintatavat. Laadukas toiminta nostaa yhteisöllisyyden tunnetta, jota ei olisi ilman osallisuutta. Koska näen teemojen niin vahvasti kytkeytyvän, halusin säilyttää kaikki kuusi teemani, vaikka määrä paljolta vaikuttaakin.

Kehittämissuositukseni perustan teettämäni kyselyn tuloksiin sekä työnohjauksien materiaaleihin. Samalla nostan esille oman kotiseurani, Keravan Naisvoimistelijoiden kehittämistoimia. Teen näin laajentaakseni ja monipuolistaakseni kehittämistoimintaan liittyviä ajatuksiani ja ideoitani. Koen rikkaudeksi kokemukset kahdesta eri seurasta, ja uskon että sekin tuo moniulotteisuutta sekä tähän työhön että tulevaan työelämään.

Kehittäminen ei aina ole auvoista toimintaa, vaan siitäkin löytyy paljon sudenkuoppia. On ehdottoman selvää, että vaikka kehittämisideat olisivat missä tahansa organisaatiossa kuinka upeita tahansa, ei niiden käyttöönottamisella ole takuita. Puttonenkin (1993, 53) muistuttaa, että jokaisessa yhteisössä kehittäminen kohtaa muutosvastarintaa. Lisäksi kehittämistoiminta ei jalkaudu kovin nopeasti käytäntöön ja siihen käytettävät resurssit voivat olla hyvin rajalliset. Joskus työyhteisön kehittämisessä myös väärin valitut menetelmät voivat jopa enemmän lisätä ongelmia kuin vähentää niitä. Esimerkiksi yleisesti valittu byrokratian lisääminen sääntöjen ja toimintakuvien selkeyttämiseksi voi kangistaa organisaation toimintaa ja jopa vaikeuttaa työskentelyä. Joskus uusi kehittämiskeino ei palvelekaan ollenkaan valittua kohdetta. (Puttonen 1993, 40)

Katzell ja Guzzo (1983) ovat koonneet listan tavallisimmista työyhteisöjen kehittämiskeinoista joiden tuloksellisuus on perusteltu mittavien tutkimusten perusteella. Heidän yleisimmiksi ja tavallisimmiksi toteamansa kehittämiskeinojen tuloksellisuus perustuu vuorovaikutusta ja henkisiä voimavaroja lisäävään vaikutukseen. Parhaiten työyhteisön kehittämistä on tutkittu edistettävän silloin, kun jokainen yhteisön jäsen on mukana laatimissa yhteisiä tavoitteita. Se edellyttää yleensä paljon ryhmätyöskentelyä ja yhteisiä koulutus- ja tiedotustilaisuuksia. Työntekijöille ohjatun palautteen lisääminen ja kannustaminen sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön tiivistäminen ovat tehokkaita keinoja kehittämistoiminnassa, samoin kuin johtamismenetelmien kehittäminen.

Tavallisimmin kehittämiskeinot kohdistuvat rekrytointiin, koulutukseen ja ohjaukseen, organisaation tavoitteen vahvistamiseen ja keinoihin kehittää tavoitteiden muodostumista sekä työn uudelleenorganisointiin ja johtamismenetelmien kehittämiseen. (Puttonen 1993, 40-41.) Nämä samat kohteet kaipaavat keskittymistä myös Jyväskylän Naisvoimistelijoiden kehittämistoiminnassa.

Osallisuutta kyselyn tulosten perusteella JNV:n valmentajista kyllä löytyy. Suurin osa kannustaa myös valmennettaviaan aktiiviseen seuratyöhön, mutta vapaaehtoisuutta seuran omissa tapahtumissa valmentajat itse eivät koe kovinkaan innostavana. Vapaaehtoistyötä he silti tavallaan koko ajan tekevät, ja ovatkin suurimmaksi osaksi valmiita uhraamaan vapaa-aikaansa valmennustöihin, vaikka siitä ei saa palkkaa. Yhteisten tapahtumien, kuten koulutusten, työnohjauksien ja palavereiden osallistujamäärää tulisi kuitenkin valmentajien itsensäkin mielestä kasvattaa ja löytää lisää vastuunottajia tekemällä vaikuttamisen paikat selkeiksi. Mitä enemmän aktiivisia ja yhteisiä asioita tunnollisesti ja ajallaan hoitavia valmentajia seurassa on, sitä parempana todennäköisesti myös laadukkuus ja yhteisöllisyys seurassa nähtäisiin.

Täytyy kuitenkin myös muistaa, että jotkut ihmiset vain ovat passiivisempia yhdistystoiminnassa kuin toiset. Heitä ei yksinkertaisesti kiinnosta tai heillä ei ole aikaa aktivoitua. Loimun (2010, 401) mukaan ainoa keino ei suinkaan ole yhdistyksen jäsenkunnan uusiminen, vaan toisenlainen tarkastelutapa. Harva ihminen on oikeasti elämässään täysin passiivinen. He saattavat näyttää sellaisilta kun eivät osallistu tässä tapauksessa seuran toimintaan. He kuitenkin ovat seuran jäseniä, joten samalla he ovat aktiivisempia kuin ne, jotka esimerkiksi eivät ole minkään yhdistyksen jäseniä. Ja jos seuran ongelmana ovat passiivisena näyttäytyvät jäsenet, on vika itse organisaatiossa, joka ei vain ole keksinyt keinoja kyseisten ihmisten aktivoimiseksi. (Loimu 2010, 142–143) On siis otettava selvälle, mitä jäsenet oikein haluavat ja tarjottava sitä heille yhä uudestaan ja uudestaan.

Olli Lindin (1986, 73) mukaan tehtävien laiminlyöntiin tai osallistumattomuuteen on kolme syytä, joihin työyhteisö voi itse vaikuttaa: Ihmiset eivät osaa tehdä tehtäviään ja siksi laiminlyövät niitä, motiivia tehtävien suorittamiseen ei ole riittävästi tai tehtäviin ei uskalleta tarttua, jolloin niitä lykätään. Hyvä tapa taata KiVa:n toimialan suurempien tehtävien jatkumo, olisi perehdyttää uusi tekijä tehtäväänsä edellisen tekijän

opastuksella. Erityisesti juuri silloin, kun on kyse hieman vaativammasta tehtävästä, kuten esimerkiksi salivuorojen jakaminen tai kevätnäytöksen järjestäminen. Se valmentaja kuka on ne aikaisemmin hoitanut, voisi suorittaa tehtävän tai järjestää tapahtuman yhdessä uuden aktiivin kanssa. Näin väärinkäsityksiltä ja turhilta kömmähdyksiltä vältyttäisiin, eikä pyörää tarvitsisi keksiä aina uudelleen silloin, kun tekijä vaihtuu.

JNV:n KiVa:n toimialallakin kohdataan usein ongelmaan, jossa samat ihmiset hoitavat koko toimialan työt. Kyselyni perusteella yhteiset työt ja tehtävät eivät KiVa:n saralla toteudu tasapuolisesti. Aktiivit eivät vaihdu, koska uusia on vaikea löytää. Koska esimerkiksi usein toisella henkilöllä, jollain aikaisemmalla aktiivijäsenellä on ollut osuutta uuden jäsenen toimintaan mukaan tulemisessa, tulisi tähän seikkaan panostaa (Loimu 2010, 404). Vaikuttamisportaati tulisi tehdä jäsenille mahdollisimman avoimiksi. Osallistuminenkin on sitä yleisempää, mitä henkilökohtaisemmin ihmisiä mukaan kysytään.

JNV:n valmentajien työnohjauksissa käytyjen keskustelujen mukaan vastuunottajat ovat suhteellisen vähissä verrattuna siihen monipäiseen joukkoon, mikä seurassa valmennus – ja kilpatoimintaa pyörittää. Ollin Lindin (1986,93) hyväksi havaitseman kiertokyselyn voisi toteuttaa myös kaikkien valmentajien aktivoimiseksi. Kun pienet ja suuret tehtävät kaipaavat tekijää, henkilövalinnan voi suorittaa menetelmällä, jossa itse ehdotetaan itseään. Kysely toteutetaan niin, että tehtävälista lähetetään kaikille asianomaisille, johon he saavat itse merkitä, mitä haluaisivat tehdä. Listat myös kerätään takaisin, jolloin kieltäytyminen on vaikeaa. Menetelmä menestyy, koska se on turvallinen. Rastimisen kynnyks on matala, ja itseään on helppo ehdottaa, kun kaikki muutkin niin tekevät. (Lind 1986,93) JNV:n valmentajat tai päätoimisen valmentajan palkkaamisen jälkeen kyseinen henkilö voisi listata kaikki tehtävät, joihin KiVa:n toimialalla tekijää tarvitaan: tapahtumien organisaattorit esimerkiksi kisakatselmuksiin ja näytöksiin, ikäluokkien vastuupalmentajat, imurointivuorojen jakaja, leirilukujärjestysten laatijat, talkoolaisrekrytoija, ensiapuvastaava ja niin edelleen. Tehtävät voisi jakaa vaikka kaudeksi tai vuodeksi kerrallaan. Näin tietty kourallinen ihmisiä ei rasittuisi liikaa ja jokainen tuntisi olevansa tärkeä osa suurta kokonaisuutta.

KiVa:n toimialalla sekä Kiva-tiimissä esiintyy paljon tilanteita, jolloin päätöksiä kyllä tehdään, mutta mitään ei tapahdu niiden eteenpäinviemiseksi. Ehdottaisin päätöksentekoprosessiin ja sen toteutuksen tarkistamiseksi seuraavaa: Kun tietystä asiasta on kokouksessa, palaverissa tai työnohjauksessa päätetty, päätetään tarkkaan kuka/ketkä asian hoitaa. Näin toimeenpano konkretisoituu ja siihen on helpompi tarttua. Joskus toimeenpanollisia asioita pitää myös uskaltaa tavallaan määrätä kysymättä. Jos aina kysyy, kuka haluisi tehdä, jäävät työt tekemättä. Asian hoitamisen ajankohta tulisi määrittää samalla myös toimeenpanohetkellä; milloin työ täytyy olla tehtynä ja asia hoidettuna. Myös tehtävän toteutuksen seuraaminen on tärkeää. Siksi on hyvä myös pohtia, miten toimeenpanoa seurataan. Jatkuvasta holhouksesta ei kuitenkaan ole kyse, kun kolmannella sektorilla yhdistyksenä toimitaan.

Vaikka kyselyssäni kartoitin pääasiassa valmentajien osallisuutta, on tärkeää muistaa, minkälainen joukkovoima seuran voimistelijoissa on. Suomalaisen kyselytutkimuksen mukaan (Yeung 2002) nuorista lähes kaksi kolmesta oli halukas lähteä vapaaehtois-toimijoiksi, jos heitä pyydetäisiin mukaan. Tutkimuksen mukaan juuri urheilun ja liikunnan saralla luvut ovat suuria niiden kohdalla, jotka eivät toimi, mutta voisivat toimia vapaaehtoisina. Nuoret aikuiset myös lähtevät mukaan toimintaan todennäköisemmin, jos ystävätkin lähtevät. (Yeung & Grönlund 2005, 171, 174, 178.) Tässä kohdalla valmentajilla on hyvin suuri merkitys siihen, innostuvatko nuoret lähtemään toimintaa mukaan. Valmentaja on harrastajalle lähin linkki seuraan, joten jos valmentaja ei kannusta ja innosta, ei sitä oikein kukaan muukaan pääse tekemään.

Nuoria on kannustettava mukaan yhdistysten toimintaan ja niiden hallinnollisiin tehtäviin, oppimaan ja kasvamaan elämäänsä. Ja koska sukupuolenvaihdos on jo alkanut tapahtua, olisi hyvä saada nuoret tarttumaan järjestöjen ja yhdistysten vastuutehtäviin, joita he vierastavat. (Harju 2004, 12.) Tämä sama näkyy JNV:ssä ja toisessa voimisteluseurassa, Keravan Naisvoimistelijoissa, jossa olen koko lapsuuteni ja nuoruuteni harrastanut. Muistan itsekkin hyvin, että oman kilpaharrastuksen ohella ei ollut aikaa eikä kiinnostusta ryhtyä aktiiviseksi jäseneksi seurassa. Vain aivan muutamaa nuorempaa voimistelijaa kiinnostaa ”uhrata” vapaa-aikaansa yhdistyksessä muuten toimimiseen. En tiedä johtuuko se harrastuksen luonteesta, jossa ei ole tarvetta tehdä muuta kuin tulla treenisalille ja harjoitella.

Myös palautteen kerääminen kaikesta mahdollisesta seuran valmennustoiminnasta aktivoisi passiivisimpia valmentajia. Palautekyselyä laatiessa on hyvä muistaa, että yleensä juuri ne passiivisimmat ihmiset jättävät vastaamatta. Siksi palautteiden antaneista tulisi pitää kirjaa, jotta palautteenkeruuta voitaisiin seurata ja mahdollisesti muistuttaa kaikkia, jotka eivät ole muistaneet tai ehtineet vastata tiettyyn päivämäärään mennessä.

Osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntämisen taitavat JNV:n valmentajat upeasti. Suurin osa valmentajista kokee omaavansa valmennustyölleen hyödyllistä tietotaitoa ja osaa jakaa sitä myös kollegoille. Seurassa vallitsee valmentajien mukaan avoimen jakamisen kulttuuri, eikä tietotaitoja pidetä vain omina salaisuuksina.

Kyselyssä valmentajat myönsivät omaavansa valmennustyössä hyödynnettäviä erikoistaitoja. Työsuhteen alussa sekä aina syyskauden kynnyksellä JNV:n valmentajat täyttävät ohjaajasitoumuslomakkeen. Lomakkeessa olisi hyödyllistä tiedustella kunkin valmentajan erikoisosaamista, jotta seura olisi niistä tietoinen ja heidän osaamistaan voitaisiin käyttää hyödyksi myös yleisessä toiminnassa.

Yhteistyön merkityksestä valmentajat olivat kyselyssä hyvin yksimielisiä. Kyselyn tulosten perusteella valmentajat kaipaavat enemmän yhteistyötä ja yhdessä tekemistä sekä kollegoidensa että toisten joukkueiden kanssa. Viestintäkään ei pelaa niin kuin toivotaan.

Yhteistyö kasvattaisi luottamusta, joka on edellytys työntekijöiden osaaminen jakamiselle. Luottamus myös yleensä lisää päätösten täytäntöönpanon tehokkuutta sekä helpottaa kommunikointia ja vuorovaikutusta. Luottamus myös helpottaa muutostilanteista selviytymistä ja auttaa sietämään epävarmuutta samalla kun se luo sitoutuneisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2009, 14–15.) Silloin kun viestintä ei toimi niin kuin sen pitäisi, syntyy väärinkäsityksiä ja olettamuksia, jotka syövät luottamusta.

Sisäinen viestintä ei KiVa:n toimialalla kyselyn mukaan toimi täysin moitteettomasti. Viestintä tuntuukin olevan yksi organisaatioiden ja yhteisöjen ikuisuuskehittämisteema. Viestinnän haasteita Siukosaaren (1999, 130) mukaan ovat muun muassa odotusten ja tarpeiden tiedostaminen, kaikkien valmius avoimeen viestintään, organisaa-

tion ja sen ihmisten tunteminen, tietotulvan karsiminen sekä toimivien viestintäkanavien valinta. Jokainen yhteisön jäsen tavallaan toimii tiedottajana. Lindin (1986, 84) mukaan ihmissuhdeongelmilla on yleisesti kaksi perussyytä: ensinnäkin toisen motiiveja, tekoja ja ehdotuksia tulkitaan, eli nähdään toisen olemisessa jotain sellaista mitä oletetaan ja missä on omaa tulkintaa. Alkuperäinen asia voi siis vain vääränlaisen tulkinnan vuoksi mennä pahasti metsään. Toiseksi, ei ehkä hyväksyttyä, että toinen on erilainen ja muisteta, että hänellä on oikeus olla oma itsensä. Lind siis ehdottaa näin: ”Kun tulkitsemme toisen tarkoituksia, tulkitsemme aina väärin. Älä siis koskaan tulkitse.” (Lind 1986,85.) Toimintakulttuurin tulisi olla niin avointa, että valmentajat JNV:ssä pystyisivät ilmaisemaan asiansa ilman jyrätyksi tulemisen pelkoa.

Yhteistyötä seurassa voisi edistää erilaisten yhteistreenien avulla. Valmentajat voisivat pitää harjoituksia joko ikäkausisidonnaisesti tai yli ikärajojen. Osaamisen jakaminen toteutuisi niin, että valmentajat vetäisivät jokainen oman osuutensa. Silloin yhden valmentajan työsarka ei paisuisi liian suureksi. Yksi ohjaisi lämmittelyn, toinen jalkatekniikkaosion ja kolmas liikkuvuusharjoitteet. Työnohjauksessa 13.3. valmentajat ehdottivat yhteistreenejä jopa jokaviikkoisiksi. Näin salivuorojen kohtuuton tilanne ehkä hieman helpottaisi, kun kerran viikossa monta joukkuetta harjoittelisi pelkkiä perustaitoja. Kilpailuohjelmaa tehdessä kun salissa on hyvä jo tilanpuutteen vuoksi olla vain yksi joukkue, sillä joukkuevoimistelun kilpailualue on 13 x 13 metriä. Myös leiritoiminnassa valmentajat toivoivat pystyvänsä hyödyntää myös muita valmentajia harjoitusten monipuolistamiseksi. Välillä valmentajan olisi nimittäin hyvä irtautua ohjaamisestaan ja tarkastella urheilijoitaan ikään kuin ulkopuolisena.

Yhteisöllisyyden tärkeys Jyväskylän Naisvoimistelijoiden kilpailun ja valmennuksen toimialalla on verrattavissa työyhteisön ilmapiiriin. Puttonen (1993, 100) sanoo työilmapiiriin olevan osa yhteisön elämyskulttuuria, johon sisältyy ihmissuhteiden tiiviys ja tilannekohtainen joustavuus. Yleisesti työyhteisön ilmapiiriin ”puhtaudella” ja avoimuudella koetaan olevan suurta merkitystä yhteisössä työskentelevien hyvinvoinnille. Hyvä ilmapiiriin ja tunnelman sanotaan edistävän innovatiivisuutta, tiedonkulkua, asiakastytytyväisyyttä sekä työn tuloksellisuuden lisäksi jopa terveyttä (Furman & Ahola & Hirvihuhta 2004, 6) Yhteisöllisyys on kansalaistoiminnalliselle yhdistykselle henkireikä; siksihän seura on aikoinaan perustettu, koska samanhenkiset ihmiset halusivat lyöttäytyä yhteen tärkeäksi näkemänsä toiminnan parissa.

Kyselyn tulosten perusteella valmentajat eivät kokeneet saavansa seurassa tarpeeksi tukea heidän työssä jaksamiselleen. Työniloa ja yhteisöllisyyttä edistäväksi työyhteisön pelisäännöksi ovat Furman, Ahola ja Hirvihuhta (2004, 13) nostaneet työyhteisön jäsenten arvostuksen ja sen osoittamisen, joka voisi parantaa myös JNV:n valmentajien työhyvinvointia. Varsinkin kun mittava osa kyselyn vastaajista koki turhautumista työssään esimerkiksi kiitosten puuttumisen vuoksi. Kiitoksen saaminen ja positiivinen palaute kasvattaa sekä itseluottamusta että työmotivaatiota. Helppo harjoitus osoittaa myönteisen palautteen antamisen ja saamisen merkitystä. Esimerkiksi työnohjauksessa tai valmentajien kauden päättäjaisissa voisi toteuttaa seuraavanlaisen pienen harjoituksen: Noin neljän hengen ryhmissä jokainen vuorollaan kertoo muista ryhmän henkilöistä myönteisen piirteen tai ominaisuuden. Jos henkilö on uusi tuttavuus, voi ensivaikutelman perusteella veikata, minkälaisen positiivisen piirteen tämä kyseinen henkilö omaa. Toisten voimavarojen näkemistä ja omien vahvuuksien tunnistamista voi harjoitella Vahvuutesi -haastattelulla, jossa pareittain kysellään toiselta hänen vahvuuksiaan työssään eli missä hän itse kokee olevansa hyvä. Haastattelu perustuu kysymykseen ”Missä muussa olet hyvä?”, joka esitetään toiselle noin kymmenen kertaa yhteensä, aina edellisen, parin itsensä hyväksi mainitun ominaisuutensa jälkeen. (Furman & Ahola & Hirvihuhta 2004, 15, 20.) Myös klassikko, ryhmän jäsenten kesken kiertävä, jokaisesta henkilöstä positiivisia ominaisuuksia keräävä paperi, on loistava harjoite työyhteisön ilmapiirin kohottamiseen.

Vaikka työyhteisössä keskustellaan yleensä vain arkisista ja totisista asioista, hauskuutta ei saa unohtaa: viihtyminen töissä kasvaa, kun osataan laskea välillä leikkiä ja nauraa hyvällä sekä itselle että muille. Munauksista kertominen on harjoite, joka vapauttaa ilmapiiriä ja opettaa nauramaan yhdessä muiden ihmisten kanssa virheillemme samalla, kun se myös lievittää epäonnistumisen pelkoa. Harjoitteessa yksinkertaisesti kerrotaan pienryhmissä sellaisista omista työssä tapahtuneista kömmähdyksistä, joille ainakin jälkikäteen pystytään jo nauramaan. (Furman & Ahola & Hirvihuhta 2004, 15, 20.)

Eräs varma keino lisätä yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä olisi järjestää kummijoukkue-toimintaa isojen ja pienten voimistelijoiden välillä. Valitettavan usein joukkueet pitävät kärkkäästi huolta vain omistaan, eivätkä ole kovin yhteistyökykyisiä. Jokainen salilla

käyttävä minuutti on arvokas, eikä yleensä haluta joustaa, jos olosuhteet hiukkasenkin kärsisivät. Jokainen osapuoli kuitenkin hyötyisi jollain tavalla joukkueiden yhteistyöstä. Pienet kummijoukkueen jäsenet ihastelisivat ja ottaisivat mallia isommista, ja vanhemmat tytöt saisivat tuntoa hieman vastuuta ja toimia esikuvina. Molemmissa tapauksissa treeni-into varmasti lisääntyisi ja yleinen ymmärrys lisääntyisi.

Keravan Naisvoimistelijoilla on ollut käytössään jo monen vuoden ajan niin sanotut Zembalot. Zembalot on tapahtuma, jossa seuran joukkueet esittävät kauden kilpailuohjelmansa toisilleen ja samalla valmentajat antavat ohjelmista palautetta. Itse olen kokenut tämän seuratapahtuman yhteisölliseksi ja seurahenkeä kohottavaksi koontumiseksi, jossa kaikki seuran urheilijat näkevät toisiansa epävirallisemmassa tilanteessa kuin kilpailuissa tai näytöksissä. Tapahtuma on mitä mainioin esiintymiskokemuksen keräämiselle, samoin kuin fanikulttuurin harjoittamisellekin.

Yksi yhteisöllisyyttä – ja markkinointia – edistävä keino voisi olla seuran järjestävä näyttely esimerkiksi kaupunginkirjastolla. Vaikka näyttelyä ei olisikaan kasaamassa kaikki seuran toimijat, valmentajat ja voimistelijat, olisi lopputulos valokuvineen konkreettinen osoitus seuran upeudesta ja valovoimaisuudesta. Koska JNV:llä toiminta on valtavan laajaa, voisi kyseinen näyttely tuoda koko toiminnan silmien eteen ja nostaa toimijoiden välille Me-tunnetta. Myös muut materialistiset merkit yhteenkuuluvuudesta, kuten vaikkapa seuratakit, ovat oiva esimerkki siitä, kuinka pieni asia voi vaikuttaa valtavasti yhteisöllisyyden tunteeseen. Suuren joukon voiman ymmärtää vasta kun sen konkreettisesti näkee: Tästä esimerkkinä yksi JNV:n historian upein tapahtuma, viime vuoden toukokuussa järjestetty Flashmob, joka näytti satapäisen voimistelijajoukon yhdessä keskellä vilkasta perjantai-iltapäivää Jyväskylän keskustan ytimessä. Tällaisia tilaisuuksia sekä koko seura että nuoret urheilijat tarvitsevat enemmän. Ei kilpailutilanteita, vaan tapahtumia, jossa halutaan tuoda esille monipuolista ja näyttävää osaamista molemmissa kilpalajeissa, sekä joukkuevoimistelussa että kilpa-aerobicissä.

Valmentajien työnohjauksessa 13.3. esille nousi myös seuran nettisivun merkitys yhteisöllisyyden ja me-tunteen luojana. KiVa:n osalta sivut eivät tällä hetkellä päivitty kovin usein. Esimerkiksi juuri kisakaudella niiden päivittämisellä olisi suuri merkitys, jolloin sekä seuran omat voimistelijat että ulkopuoliset selailevat sivuja löytääkseen

ajankohtaisia uutisia omista tai toisten joukkueista. Nettisivut ovat kuitenkin vielä ensisijainen tiedotuskanava seuran ulkopuolisille, vaikka erilaiset sosiaalisen median ryhmät, esimerkiksi Facebookissa ovat saaneet suuren suosion. Yhdelle KiVa:n tiedotusvastaavalle työsarkaa voi olla liikaa, joten mediavastaavia olisi hyvä olla useampi, jotta uutiset ja päivitykset olisivat aina ajan tasalla.

Jotain yhteisöllisyydestä kertoo myös osallistumattomuus ensi kesänä järjestettävään voimistelun suur tapahtumaan SunLahteen. Yleinen uskomus oli, että lähes koko seura ottaa osaa kenttänäytöksiin ja muihin esiintymisiin, mutta mukaan onkin lähdössä vain muutamia yksittäisiä tyttöjä. Missä on vika, etteivät lapset ja nuoret tahdo lähteä mukaan ikimuistoiseen tapahtumaan? Valmentajissa, vanhemmissa, lasten omassa innottomuudessa vai huonossa markkinoinnissa? Eipä ole Keski-Suomen liikunta- ja urheilustrategiankaan mukaista, että seuran jäseniä ei kiinnosta osallistua yhteen vuoden suurimmista urheilutapahtumista.

Laadukkuuden varmistaminen ja sen jatkuva kehittäminen on JNV:ssä tärkeää. Se huomioitiinkin viime vuoden lopulla, kun JNV palkittiin Vuoden Sinettiseuraksi laadukkaana urheiluseurana kahdensadan hakijan joukosta. Jotta valmentajien työyhteisö voi kehittyä, on kehittämisedellytyksille välttämätöntä tukea valmentajien ammatillista kasvua koulutuksen ohjauksen ja tiedottamisen keinoin. (Puttonen 1993, 53) Viime vuoden aikana seuran toimistolta ryhdyttiin lähettämään silloin tällöin myös koulutusinfo-uutiskirjettä, jokaviikkoisen viikkotiedotteen lisäksi. Tämä oli hyvä konkreettinen muistutus valmentajille ja alentaa kynnystä varmasti jatkossakin osallistua koulutuksiin. Koska sisäiset koulutukset kiinnostavat valmentajia, voisi KiVa-tiimi järjestää seuran kaikille valmentajille kaksi kertaa vuodessa sisäisen koulutus- tai ideapäivän aina kilpailukausien välissä. Ensin täytyy kuitenkin kartoittaa selkeästi, kuka olisi ottamassa osaa koulutukseen, jos sellainen järjestetään. Sillä vaikka JNV:n valmentajilla on kova halu kouluttautua ja he näkevät sen tärkeänä, ei kouluttautumista käytännössä niin paljoa tapahdu, kuin valmentajat antavat olettaa.

Vaikka JNV:ssä ei tunkua valmentajan työsuhteisiin olekaan, olisi seuran laadukkuuden kannalta hyvä, jos rekrytointiin kiinnitettäisiin enemmän huomiota. KiVa-tiimin ehdotuksen mukaan jokainen uusi valmentaja kierrätettäisiin seuran päätoimisten lisäksi myös KiVa-tiimin kautta. Näin uuden tulokkaan koulutuspolkua, vahvuuksia ja

aiempaa työkokemusta pystyttäisiin kontrolloimaan hieman paremmin. Jos koulutuksen saralla on puutetta, voisi tiimi ehdottaa uudelle työntekijälle seuraavaa askelta hänen koulutuspolulleen. KiVa-tiimin tiedossa olisi myös kaikkien joukkueiden valmentajatarve. Näin rekrytointi sujuisi tasapuolisesti myös eri joukkueiden kesken. Koska jos valintaperusteet uuteen työsuhteeseen ovat epämääräiset, voi se lisätä työntekijöiden välille epäluottamusta ja heikentää vuorovaikutuksen kehittymistä. Siksi myös työhön perehdyttäminen olisi tärkeää, sillä se vahvistaisi sekä yksilön että yhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista. (Puttonen 1993, 42.)

Epäilen myös, että moni JNV:ssä tietää Keski-Suomen liikunta- ja urheilustrategiasta. Minusta olisi järkevää nostaa tämä seuran työntekijöiden tietoisuuteen, jotta tulisi selväksi, minkälaisia maakunnallisia tavoitteita meidänkin työllämme pitäisi olla. Tuskin kovin mittavia järjestelyitä strategian käytäntöön panemiseksi aloitetaan, mutta se olisi hyvä olla jokaisen keskisuomalaisen liikuttajan korvan takana.

Olen myös pitkään pohtinut pedagogisien taitojen osutta urheiluvalmennuksessa. Mielestäni olisi erittäin tärkeää, että valmentajilla, joidenka kanssa hyvässä lykyssä nuoret kilpaurheilijat viettävät enemmän aikaa kuin omien vanhempiensa, olisi jonkinasteista ymmärrystä lapsen ja nuoren kokonaisvaltaisesta kehityksestä. On paljon valmentajia, jotka ovat äärimmäisen taitavia omassa lajissaan, mutta eivät omista juuri minkäänlaisia kasvatuksellisia otteita. Tämä ei tietysti ole yksin JNV:n pohdittavissa, vaan suurempien päättäjien käsissä.

Koska yhdistyksessä toiminnan luonne on väistämättä vapaamuotoisempaa kuin esimerkiksi yrityksessä, on tavallista, että kaikkea ei ole dokumentoitu. Tiettyihin asioihin dokumentointi ja niiden yhteinen käyttö nopeuttaisi asioiden kulkua ja jättäisi valmentajille enemmän aikaa keskittyä siihen työhön, mistä he palkkansa saavat. Esimerkiksi ikäluokittain yhtenäiset kausisuunnitelmat voisivat yhtenäistää seuran linjaa ja varmistaa valmennuksen pitkän tähtäimen suunnitelmia. Tällä hetkellä muun muassa omassa valmennustiimissäni kausisuunnitelma on lähinnä listaus kauden harjoituksista ja kilpailuista. Jos kausisuunnitelmaan pitäisi pientenkin voimistelijoiden valmentajien kirjata pidemmän tähtäimen tavoitteet, pakottaisi se miettimään lasten harrastuksen jatkumoa sekä takaisi valmennustoiminnan laadukkuuden.

Seuran tunteminen ja yhteiset toimintatavat eivät kyselyn mukaan ole täysin hallussa kaikilla valmentajilla. Valmennustoimintaan mukaan tuleminen vaatisi perinpohjaista perehdyttämistä. Vaikka lajitaidolliset työkalut valmentamiseen on opittu liiton koulutuksista, auttaisi työorganisaation jalkautumisessa ja omien työtehtävien kokonaisvaltaisessa käsittämisessä kunnon perehdytys seuran toimintaan. Uusille valmentajille ja ohjaajille järjestetään syksyisin kauden alkajaisiksi Kick-off-tilaisuus, jossa esitellään seuran toimintaa ja keskustellaan tulevasta kaudesta. Tilaisuus taitaa kuitenkin olla valinnainen, joten valmentajat helposti tilaisuudesta luistavat.

Työnohjauksessa on myös paljon puhuttu toimintamallien yhteneväisyydestä. Seuran valmentajien tavoitteet ja menetelmät eivät ole samassa linjassa. Siksi JNV:n joukkuevoimistelun tavoitteita pitäisi kirkastaa ja jalkauttaa kaikkien valmentajien tietoisuuteen. Työnohjauksilla on päästy lähemmäs lähinnä keskustelun tasolla, mutta ongelmana on lähinnä, että työnohjauksissa on aina paikalla vain murto-osa valmentajista. Voisiko ”läsnäolopakko” olla ainut ratkaisu?

Työelämässä, samoin kuin urheiluseurojenkin arjessa korostetaan tavoitetietoisuuden merkitystä, joissa vastuu tavoitteiden tuntemisessa on jokaisella työyhteisöön kuuluvalla. Samoin kuin työelämä, myös järjestömaailma muuttuu nopeasti, joka ajaa organisaatiot jatkuvasti arvioimaan toimintaansa ja päivittämään tavoitteitaan. Demokraattisuus rikastuttaa vuorovaikutustoimintaa ja vähentää näin hallinnollista toimintaa, jolloin tiukkaa valvontaa ei tarvita ja energia voidaan kohdistaa muuhun toimintaan. (Puttonen 1993, 43–44,45.)

Viestintä, työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja yksittäisten ihmisten asennoituminen ryhmän toimintaan ohjaavat työyhteisöä kaikista eniten (Puttonen 1993, 55.)

Täytyy muistaa, että valmentajat JNV:ssä ovat seuran työntekijöitä, eivätkä yksittäisiä toimijoita. Heidän kuuluu toimia niin kuin seura on velvoittanut, eikä sooloilua saisi juuri harrastaa. Yhdeksi yhteistoiminnalliseksi seikaksi valmentajat nostivat ikäluokkien yhteiset taito- ja tavoiteliikkeet. Näin yksittäisen valmentajan olisi helppo seurata, missä tahdissa pienten voimistelijoiden tulisi kehittyä ja koko ikäluokalla olisi yhtenäisemmät tavoitteet.

Seuran kilpailevien joukkueiden leiritoiminta on valmennuksen osa-alue, jonka järjestykseen tuhlataan muutamia kertoja vuodessa järjestön määrä energiaa. Leiritoiminnan kehittämiseksi perustettiin keväällä 2012, mutta sen toiminta ei ole lähtenyt käyntiin. Tiimin toiminta tulisi elvyttää ja kerätä siihen ainakin aluksi sellaisia valmentajia, joilla asiantuntemusta salivuorojen jakamisesta ja leiritoiminnan rahoittamisesta on.

Keravan Naisvoimistelijoiden johtokunta ja valkki eli valmennus – ja kilpatoiminnan valmentajat pitivät tänä keväänä ensimmäistä kertaa yhteisen suunnittelupäivän. Päivän tarkoitus oli sekä selkeyttää toimintalinjoja että tavata kasvokkain, jotta jatkossa nimet ja naamat löytäisivät toisensa. Tänä keväänä JNV:n KiVa-tiimi on myös ensimmäistä kertaa menossa näyttäytymään hallitukseen. Minusta tiivis yhteistyö hallituksen ja kilpavalmennuksen toimintaelimen välillä olisi välttämätöntä jo esimerkiksi sujuvamman tiedonkulun takaamiseksi.

Työyhteisön pelisäännöt ovat Furmanin, Aholan ja Hirvihuhtan (2004, 7) mukaan sellaiset työyhteisön yhteiset toimintatavat ja kanssakäymisen muodot, joita ei välttämättä ole edes kirjattu minnekään ylös. Nämä hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön pelisäännöt mahdollistavat virallisia ja jäykkiä juridisia sääntöjä paremmin avoimen vuoropuhelun, yhdessä sopimisen sekä rakentavan ja arvostavan ilmapiiriin. Koska Jyväskylän Naisvoimistelijat eivät edes ole voittoa tavoitteleva yritys, on sen luonteelle sopivampaa juuri nämä epäviralliset, enemmän yhteisöllisyyttä tukevat yhteiset toimintatavat.

Kyselyn, omien havainnointieni ja muiden aineistojen perusteella suosittelen Jyväskylän Naisvoimisteliijoita kiinnittämään huomiota erityisesti yhteisöllisyyden ja osallisuuden kehittämiseen. Ne ovat kansalaistoiminnan kivijalkoja, joten niiden tilaa ei saa päästää rappeutumaan, tai muuten koko organisaatio voi romahtaa. Osallisuuden kasvattamisessa huomio tulee suunnata sen motivoivaan johtamiseen ja tasapuoliseen vastuunkantamiseen. Myönteinen yhteisöllisyys puolestaan vaatii positiivista, kannustavaa ja avointa toimintakulttuuria, jotta tavoitteellinen toiminta ja toimiva yhteistyö toteutuvat. Se auttaa ihmisiä jaksamaan ja voi parhaimmillaan jopa moninkertaistaa yhden ihmisen osaamisen.

7 LOPUKSI

Työn tilaajani Jyväskylän Naisvoimistelijat kuuluu kolmannen sektorin palveluntuottajien lohkoon liikuntapalveluiden tuottajana. Tutkimuksessani halusin keskittyä juuri tähän kansalaistoiminnan puoleen, joka seuran kilpailu- ja valmennustoiminnassa jää välillä ehkä hieman näkymättömiin. Kuten seuran toiminnanjohtaja Emmi Raitanen (2013) haastattelussani totesi, on hyvä välillä keskittyä muihinkin asioihin kuin vain salivuorotilanteesta ja valmentajaresursseista pauhaamiseen. Seuran sisällä toimijat voivat silti voida huonosti ilman yhteisöllisyyttä ja esimerkiksi toimivaa viestintää, vaikka seuralla olisikin kymmenen voimistelumattoa, kotisali ja muut taloudelliset resurssit kunnossa. (Raitanen 2013)

Näin jälkikäteen tarkasteltuna prosessi on ollut hyvin mielenkiintoinen ja se on syventänyt tietämystäni urheiluseuratyöstä. Urheiluseuran toiminnan kehittäminen oli muhinut mielessäni jo pidemmän aikaa yhtenä mahdollisena opinnäytetyöaiheena. Käynnistin opinnäytetyöprosessini käytännössä helmikuussa 2013, vaikka työn tilaajan ja aihealueen olin varmistanut jos edellisen vuoden puolella. Työni aihe eli alkuvaiheessa hyvinkin paljon, mutta asettui onneksi uomiinsa hyvissä ajoin. Toiminnanjohtajalla tunnelmat prosessin alkuvaiheessa olivat hyvin odottavaiset, vaikka osa teettämäni kyselyn tuloksista oli jo ennalta arvattavissa. Esimerkiksi tasapuolisuus valmentajien kesken, heidän osallistumattomuutensa ja kouluttautumisenhalu olivat toiminnanjohtajalla jo osittain tiedossa. Siltä niiden dokumentointi ja analysointi antoi asioille konkreettisemmän arvon. Tuloksista yllättäviksi seikoiksi nousivat valmennettavien innostava aktivointi valmentajien itsensä toimesta. (Raitanen 2013.)

Eniten prosessin aikana pelkäsin sitä, että kyselyyni ei vastaa kukaan. Se pelko onneksi osoittautui turhaksi ja olin lopulliseen vastaajasaldoon jopa tyytyväinen. Ja vaikka jossain työn vaiheessa pohdin sitä, onko työlläni seuran kehittämistoiminnassa minkäänlaista roolia, toiminnanjohtajan haastattelun jälkeen olen vakuuttunut, että työpanoksestani on hyötyä. Odotukset kuulemma täyttyivät ja työstä on kovasti hyötyä seuran toiminnan kehittämiseksi. Lopputulema oli hänen mielestään myös täysin hyödynnettävissä tänä vuonna palkattavan nuorisovalmennuspäällikön työn tueksi.

Huhtikuussa toteutettiin seuran virallinen ohjaajakysely keväälle 2013. Kysely oli laajentunut viime kerrasta samoilla aihealueilla, kuin mitä omassa kyselyssäni aikaisemmin olin tiedustellut. Tämä osoitti, että seurassa on koettu kehittämisteemani tärkeiksi ja ne on haluttu nostaa virallisempaa reittiä kaikkien ohjaajien ja valmentajien tietoisuuteen.

Opinnäytetyön kirjoittaminen opetti minulle kärsivällisyyttä ja antoi myös itseluottamusta. Ammatillisesti kasvoinkin ja opin paljon, vaikka tutkimus näyte omasta tänhetkisestä osaamisesta onkin. Mutta koska työni taustalla vaikuttivat vahvasti omat kokemukseni, oli välillä hankalaa pitää seuran valmentajana arkiminä ja tutkijaminä erillään toisistaan. Tavoitteeni tutkimustyön ohella oli saada valmentajat, itseni mukaan lukien, pohtimaan tuntemuksiaan seurassa toimimiseen. Työnohjauksessa toteuttamani Learning Cafe tarjosikin sekä minulle että muille valmentajille itsereflektion paikan ja yhteisöllinen työskentelytavan, jossa kaikkien ääni pääsi kuuluville.

Tutkimuksen pohdintaosiota ja kehittämisideoita voi myös toiminnanjohtajan mukaan täysin soveltaa muihin seuroihin, voimisteluseuroihin erityisesti. Tavoitteenani oli muodostaa sellaista tietoa, jota JNV:n ulkopuolellakin voisi hyödyntää, vaikka kyselyn tulokset eivät ole suoraan verrattavissa muihin alan toimijoihin. Myös yhteisöpedagogin osaamista seuratoiminnassa voi erinomaisesti hyödyntää. (Raitanen 2013.) Vaikka tässä tutkin muiden valmentajien omaa osaamisen tunnistamista ja sen hyödyntämistä, olen prosessin aikana tehnyt juuri itse niin: Tunnistan erikoisosaamiseni ja hyödynnän sitä sekä oman työni että koko yhteisön hyväksi.

Jyväskylän Naisvoimistelijat on huippuseura, jonka toiminta on pitkälle kehitettyä ja laadukasta toimintaa sekä harrastepuolella että kilpailun ja valmennuksen toimialalla. Laajojen kokonaisuuksien ja toimintamallien saattaminen kaikkien tietoisuuteen ja käytäntöön vaatii kuitenkin ponnisteluja sekä seuran johdolta että kaikilta toimijoilta. Vaikka JNV ulkopuolisille näyttäytyy monipäisenä ja upeana urheiluseurana, on kulissien takana silti paljon tehtävää toimintamallien kehittämiseksi. Täydelliseksi ei pysty kehittymään; onneksi, sillä sittenhän tekeminen ja motivaatiota antava innovatiivinen kehittämistoiminta lakkaisi ja toiminta taantuisi. Kehitettävää on aina, oli sitten kyse isoista tai pienistä asioista. JNV on hyvällä tiellä sekä kansalliseen että kansainväliseen menestykseen. Toiminnanjohtajakin näkee seuran tulevaisuuden

valoisana: Jyväskylän Naisvoimistelijat ovat tulevaisuudessa vakavarainen voimisteluseurojen edelläkävijä, jossa työskentelee päätoimisia valmentajia laadukkaassa ja yhteisöllisessä ympäristössä.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Forsman, Hannele & Lampinen, Kyösti 2008. Laatua käytännön valmennukseen – Oleellisen oivaltaminen tärkeää. Lahti: VK-Kustannus Oy.
- Furman, Ben & Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.
- Hakkarainen, Harri & Jaakkola, Timo & Kalaja, Sami & Lämsä, Jari & Nikander, Antti & Riski, Jarmo 2009. Lasten ja nuorten urheiluvalmennuksen perusteet. Jyväskylä: VK-Kustannus Oy.
- Harju, Aaro (toim.) 2007. Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Helsinki: Sivistysliitto/Kansalaisfoorumi.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Kansalaisfoorumi.net. Verkkojulkaisu. Viitattu 24.4.2013. http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto-ja_yhdistystoiminta/kansalaisfoorumi.net_jarjesto_ja_yhdistystoiminta/jarjeston_kehittaminen
- Heikkala, Juha 2001. Järjestön strategia. Tampereen yliopisto.
- Hintikka, Heidi 2011. Voimisteluvälmentäjien asiantuntijuus. Pro gradu – tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilvonen, Anne 2005. Yksilö, yhteisö ja kansalaisyhteiskunta. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto
- Huippuvoimistelijan urapolku. Viitattu 23.4.2013. <http://voimisteluwiki.svoli.fi/wiki/?article=1226>
- Huippuvoimistelun strategia 2007. Viitattu 24.4.2013. <http://voimistelu-fi-bin.directo.fi/@Bin/7a1fc327a40a2cbc536581d18b5d414e/1366894005/application/pdf/1266964/Huippuvoimistelun%20strategia.pdf>
- HUMAK Opinto-opas 2012-2013. Viitattu 27.3.2013 <http://opinto-opas.humak.fi/opetustarjonta-2012%E2%80%932013/nuorten-koulutus/kansalaistoiminnan-ja-nuorisoty%C3%B6>
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Jyrinki, Erkki 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. 3.painos. Helsinki: Oy Gaudemus Ab
- Jyväskylän Naisvoimistelijat 2013a. Seura. Viitattu 1.2.2013. <http://www.jnv.fi/seura/>

- Jyväskylän Naisvoimistelijat 2013b. Sinettiseura. Viitattu 24.4.2013.
<http://www.jnv.fi/seura/sinettiseura/>
- Järjestötietopalvelu Jelli. Osallisuus. Viitattu 25.4.2013.
<http://www.jelli.fi/osallisuus/osallisuus/>
- Kansanvalta.fi. Järjestötyypit. Viitattu 15.3.2013.
<http://www.kansanvalta.fi/Etusivu/Jarjestotjayhteisot/Kansalaisjarjestot/Jarjestotyyppit>
- Koivu, Maija 2010. Osallisuuden taloa rakentamassa – opas osallisuuden kehittämiseen kuntaorganisaatiossa. Opinnäytetyö. HUMAK Humanistinen Ammattikorkeakoulu.
- Lahtinen, Jukka & Viitasalo, Jukka & Lämsä Jari & Linja Tero & Kujala, Antero. 2002. Valmentaminen ammattina Suomessa. Suomen Valmentajat ry.
- Lahtinen, Päivikki & Virtainlahti, Sanna. Learning Cafe – menetelmä johtamisen kehittämisen apuvälineenä. Viitattu 16.4.2013.
http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/learning_cafe_menetelmakortti.pdf
- Laine, Leena & Sarje, Aino 2002. Suomalaisen naisvoimistelun maailmat. Helsinki: Naisvoimistelun Tuki ry.
- Lehtonen, Kati 2009. Jyväskylä: Ohjaajat ja valmentajat lasten ja nuorten seuratoiminnan kehitystukihankkeissa. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES, Lasten ja nuorten elämäntavan yksikkö LINET.
- Liikunnan ja urheilun maailma 03/06. SVOLI – suurin osa toiminnasta terveystoimintaa. Viitattu 25.4.2013.
http://www.slu.fi/lum/03_06/urheiluseuroille/svoli_suurin_osa_toiminnasta_ter/
- Lind, Olli 1986. Innostava organisointi. Uusi tapa luoda toiminnan ilo, luovuus ja tuoksellisuus. Porvoo: Uusimaa Oy.
- Loimu, Kari 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Miettinen, Pauli 1995. Yhteistyöllä huipulle. Miten rakennan menestyvän joukkueen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy
- Puroaho, Kari 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosesseista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino?
- Puttonen, Martti 1993. Työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Raitanen, Emmi. Haastattelu 25.4.2013.
- Ruotio, Pentti 2007. Toiminnan kehittäminen. Verkko-opetusmateriaali. Viitattu 3.4.2013. <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/020.htm>
- Räty, Tarja 2009. Työyhteisötaitoilla tulosta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Salin, Ossi 2010. Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Siukosaari, Anssi 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- Suomen Liikunta ja Urheilu SLU 2013a. Seuran johtaminen ja seuratoiminta. Viitattu 22.4.2013. http://www.slu.fi/urheiluseuroille/seuran_johtaminen_ja_seuratoimin/
- Suomen Liikunta ja Urheilu SLU 2013b. Valmentaminen ja ohjaaminen. Viitattu 12.4.2013. http://www.slu.fi/urheiluseuroille/valmentaminen_ja_ohjaaminen/
- Suomen Voimisteluliitto Svoli ry. Valmentajien koulutuspolku. Viitattu 23.4.2013. <http://www.voimistelu.fi/koulutus/koulutusjarjestelma/valmentajien-koulutuspolku/>
- Tilastokeskus. Ajankäyttötutkimus 2009. Osallistuminen ja vapaaehtoistyö. Viitattu 11.3.2013. http://tilastokeskus.fi/til/akay/2009/04/akay_2009_04_2011-09-16_tie_001_fi.html
- Tummavuori, Margareetta & Konttinen, Niilo & Lämsä, Jari & Blomqvist, Minna 2006 Kyselytutkimus oto-valmentajan jaksamisesta ja työviihtyvyydestä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU). Jyväskylä.
- Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2013a. Menestyvä urheilu. Viitattu 24.4.2013. <http://www.valo.fi/menestyva-urheilu/>
- Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2013b. Taustaa. Viitattu 18.4.2013. <http://www.valo.fi/valo/taustaa/>
- Yeung, Anne Birgitta 2005. Vapaaehtoistoiminnan anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino

LIITTEET

Liite 1. Kysely Jyväskylän Naisvoimistelijoiden valmentajille



Kysely Jyväskylän Naisvoimistelijoiden valmentajille

Olen tekemässä Humanistisen ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden yhteisöpedagogiopiskelijana opinnäytetyötäni JNV:lle. Työssäni tarkastelen, mitä valmentajuus on ja miten sitä voisi järjestö- ja vapaaehtoistyön kannalta katsottuna JNV:ssä kehittää. Olen rajannut kehittämisteemani kuuteen aihepiiriin, joita ovat osallisuus, yhteisöllisyys, yhteistyö, osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen, organisaation tunteminen ja yhteiset toimintamallit sekä laadunvarmistus. Näiden teemojen ja kyselyn tulosten pohjalta pyrin tunnistamaan mahdolliset kehittämiskohteet ja luomaan ratkaisuehdotuksia esiintyvillä ongelmilla.

Seuraavassa 25 erilaista väittämää, joihin vastaat omalla kohdallasi tuntemustesi ja kokemuksesi mukaisesti joko olemalla samaa tai eri mieltä väittämän kanssa.

Taustatiedot

Ikä

Kuinka monta vuotta olet valmentanut?

Kuinka monta vuotta olet valmentanut JNV:ssä?

Osallisuudesta

1.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
En ole kiinnostunut seuran toiminnasta valmennustyöni ulkopuolella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Kannustan yleensä valmennet-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

taviani aktiiviseen seuratyöhön

3.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	eri	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin sa- maa mieltä
KiVan käytännön asiat hoi- detaan aina tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Olen yleensä osallistunut suurel- la innolla talkoolaisena seuran järjestämiin tapahtumiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
En mielelläni käytä aikaa val- mennustöihin silloin, kun en saa siitä palkkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

6.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Minulla on sellaista erikoisosaa- mista, jota voin käyttää hyödykse- ni valmennustyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	eri	en osaa sanoa	jokseenkin sa- maa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Saan vinkkejä harjoittelun tueksi muilta valmentajilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	eri	en osaa sanoa	jokseenkin sa- maa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Jotkut valmentajat eivät jaa tietotaitoaan muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.

	eri mieltä	jokseenkin mieltä	eri	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Jaan hyväksi havaitsemiani ideoita toisille valmentajille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteistyö

10.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Toivoisin työnohjauksen ohelle lisää valmentajien keskeisiä koko- uksia/palavereita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Kaipaen enemmän yhteistyötä joukkueiden välille (esim. yhteist- reenit, valmentajavaihto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.

	eri mieltä	jokseenkin mieltä	eri	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Viestintä valmentajien kes- ken toimii moitteettomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteisöllisyydestä

13.

	eri mieltä	jokseenkin mieltä	eri	en osaa sanoa	jokseenkin sa- maa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Seura tukee hyvin työs- sä jaksamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.

	eri mieltä	jokseenkin mieltä	eri	en osaa sanoa	jokseenkin sa- maa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Sisäinen kilpailu on seu- rassa voimakasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15.

	eri mieltä	jokseenkin mieltä	eri sanoa	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Havaitsen usein epäluottamusta valmentajien kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.

	eri mieltä	jokseenkin mieltä	eri sanoa	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Koen usein turhautumista valmennustyössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Laadunvarmistus

17.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Minusta valmennusalan koulutukseen osallistumisen pitäisi olla pakollista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.

	eri mieltä	jokseenkin mieltä	eri sanoa	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Valmentajien rekrytointiprosessi ei ole minusta selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.

	eri mieltä	jokseenkin mieltä	eri sanoa	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin sa- maa mieltä
En koe seuran sisäisiä koulutuksia tarpeelliseksi itselleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20.

	eri mieltä	jokseenkin mieltä	eri sanoa	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Valmentajana kouluttautuminen on minulle tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuran tunteminen ja yhteiset toimintatavat

21.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Jos minulla olisi valmennukseen liittyvää palautetta, tiedän mihin sen ohjaisin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Minulle ei ole selvää, mitä minulta valmentajana veloitetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Olen työsuhteeni aikana saanut selkeitä ohjeita siihen, miten valmentajana toimin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin sa- maa mieltä	täysin sa- maa mieltä
Minusta JNV:n hallitus on näkyvässä roolissa seurassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Minusta KiVan toimialalla pitäisi olla yhtenäisempi linja ja kaikille selkeät yhteiset toimintatavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaa sana - Tähän voit kirjoittaa palautetta tai lisäkommentteja kyselyyn liittyen
